



Tuotekehitysoppaan tuotteis- taminen

Pyynikin Brewhouse

Mari Suntioinen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Palveluliiketoiminnan tutkinto
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto
Restonomi

SUNTIOINEN, MARI:
Tuotekehitysoppaan tuotteistaminen
Pyynikin Brewhouse

Opinnäytetyö 91 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2020

Tuotekehitys on yksi yritystoiminnan tärkeimmistä toiminnoista, ja vain sen avulla pysytään markkinoilla. Asiakkaiden tietoisuus lisääntyy ja heidän tarpeensa vaihtelevat. Jatkuvan tuotekehityksen keinoin näihin tarpeisiin osataan vastata ja voidaan turvata yrityksen jatkuvuus. Ruokalista on ravintolan toiminnan sydän – se määrittelee kaikkia keittiön toimintoja ja on samalla keittiön käyntikortti ulospäin. Ravintola-ala on nyt kovan paineen ja väistämättömän muutoksen alla, markkinoilla pysyminen on entistä haastavampaa – samalla tuotekehityksen arvo nousee entisestään.

Tämän opinnäytetyön aihe perustui toimeksiantajayrityksen tarpeesta uudelle ruokalistalle kesäkaudelle 2020. Koronapandemian puhkeaminen kuitenkin muutti opinnäytetyön suunnitelmaa ja työn fokus siirtyi tuotekehitykseen ja tuotekehityksen menetelmien tehostamiseen. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli lopulta kehittää tuotekehitystä toimeksiantajayrityksessä. Työn toimeksiantaja on tamperelainen panimoravintola Pyynikin Brewhouse.

Työstä muodostui aineistolähtöinen kehittämistyö: ruokalistasuunnitteluprosessi, joka pohjautui toimeksiantajaravintolan kesän 2019 ruokalistaan, jota käsitellään työssä laajasti. Työn tavoitteena on lisäksi tarkastella tuotekehitystä ja ruokalistasuunnittelua ja löytää ne tekijät – tai tekijöiden yhdistelmät, jotka tekevät niistä menestyksekkäitä. Työn menetelmänä käytettiin pääsääntöisesti havainnointia, jota työn tekijä on päässyt tekemään aktiivisesti työntekijän roolissa. Lisäksi hyödynnettiin laajaa teoria-aineistoa ja taustatietoja toimeksiantajayrityksestä.

Työn tuloksena syntyivät vakioitu ja tuotteistettu esimerkkimenu ja tuotekehitysopas. Työn johtopäätöksenä todettiin, että ruokalistasuunnittelu on toimeksiantajayrityksessä onnistunutta ja hyvällä tasolla. Tuotekehityksestä löydettiin kehityskohteita. Kehittämistyön vaiheiden pohjalta löydettiin ja tunnistettiin piirteitä, jotka johtavat onnistuneeseen tuotekehittelytyöhön ja ruokalistasuunnitteluun. Työn pohjalta tulevaisuuden kehittämiskohteeksi ehdotettiin jälkiruokien myynnin kehittämistä. Tuloksena syntynyt tuotekehitysopas luovutetaan toimeksiantajalle avuksi tulevaisuuden tuotekehitykseen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

SUNTIOINEN, MARI:
Product Development Guide
Pyynikin Brewhouse

Bachelor's thesis 91 pages, appendices 6 pages
May 2020

Product development is one of the key factors in business, and a decisive element in keeping businesses operational. By means of continuous product development, businesses can meet the needs of their customers, and by doing so secure continuity of their business. Due to the current climate of 2020, the restaurant business is under major pressure and inevitable change, which makes successful product development all the more important for survival.

The primary purpose of this functional thesis is to improve and refine product development in a brewery restaurant 'Pyynikin Brewhouse' who commissioned this study. The thesis is a theory-based development project, that is a menu planning process based on the restaurant's summer 2019 menu. The menu is widely covered in this thesis.

A further aim of this thesis was to examine the topics of product development and menu planning, and to discover the factors that make them successful. The primary method used in this thesis was observation. The author of this thesis has worked in the restaurant for over two years and has been able to actively observe its functions during this time. In addition, comprehensive theory as well as background information from the restaurant were used. As a result of this study, a productised menu example and product development guide were produced.

In conclusion, it was determined that menu planning and product development in the restaurant are rather successful and on a good level. This study also identified key factors for successful product development and menu planning. Based on the findings of the thesis, establishing the sales of desserts was suggested as a future point of development. The product development guide will be handed over to the restaurant to support its future work.

Key words: development, menu planning, productization, pricing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	RUOKALISTASUUNNITTELU	6
2.1	Ruokalista osana ravitsemusyrityksen toimintaa	6
2.2	Ruokalistasuunnittelun lähtökohdat	8
2.3	Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavat tekijät	11
2.3.1	Raaka-aineet	12
2.3.2	Kustannustekijät	14
2.3.3	Ravitsemussuositukset ja erityisruokavaliot	15
2.3.4	Gastronomiset tekijät	19
2.3.5	Trendit	20
2.4	Annossuunnittelu	22
2.5	Reseptiikka ja vakiointi	27
2.5.1	Vakiointi ja annoskortti	28
2.5.2	Hävikin huomioiminen	32
2.6	Hinnoittelu ja kannattavuus	34
2.6.1	Hinnoittelun lähtökohdat	35
2.6.2	Tuotehinnoittelu	37
3	TUOTEKEHITYS OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA	40
3.1	Tuotekehitysprosessi	40
3.2	Tuotekehitys ammattikeittiöissä	45
3.3	Tuotekehityksen onnistumisen edellytykset	46
3.4	Strategia, toiminta-ajatus ja tavoitteet	47
3.5	Kilpailija- ja markkina-analyysit	49
3.6	Yhteistyö	52
3.7	Idean tuotteistaminen ja prototypointi	53
3.8	Perehdyttäminen	60
4	PYYNIKIN BREWHOUSEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	61
4.1	Pyynikin Brewhouse	61
4.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet	63
4.3	Ruokalistasuunnitteluprosessi	64
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	78
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	86
	Liite 1. Esimerkkiannoskortti	86
	Liite 2. Esimerkkimenu	87
	Liite 3. Tuotekehitysopas	88

1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on kehittää toimeksiantajayrityksen tuotekehitystä. Työn aihe muodostui alun perin toimeksiantajan tarpeesta uudelle ruokalistalle kesälle 2020, mutta koronapandemian vaikutuksen myötä työn fokus siirtyi tuotekehitykseen ja tuotekehitysmenetelmien kehittämiseen. Työstä muodostui aineistolähtöinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli määrittää koostaa ja tuotteistaa liikeideaan sopiva ja taloudellisesti kannattava esimerkkimenu. Työn tuloksena syntyi myös kehittämistyön pohjalta tuotekehitysopas. Työn tavoitteina on tuotekehityksen kehittämisen lisäksi tarkastella toimeksiantajayrityksen tuotekehityksen ja ruokalistasuunnittelun nykytilaa ja löytää ja tarkastella niitä tekijöitä – ja tekijöiden yhdistelmiä, jotka tekevät niistä onnistuneita.

Työn teoriaosassa tarkastellaan laajasti ruokalistasuunnittelun, tuotekehityksen ja tuotteistamisen teorioita ja tuotekehitystä myös laajemmassa näkökulmassa, osana yritystoimintaa. Toiminnallisessa osassa kuvaillaan kehittämistyö: ruokalistasuunnitteluprosessi, jonka perustana käytettiin toimeksiantajaravintolan vuoden 2019 kesän ruokalistaa, jota tarkastellaan työssä laajasti. Kehittämistyön menetelmänä käytettiin pääsääntöisesti havainnointia, jota työn tekijä on päässyt aktiivisesti tekemään ravintolan työntekijänä. Lisäksi työssä hyödynnettiin laajaa teorialateriaalia ja toimeksiantajayrityksen taustatietoja.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pyynikin Brewhouse, joka on Nordic Hospitality Partners Oy:n ja Pyynikin käsityöläispanimon yhteistyössä perustettu panimoravintola. Ravintola avattiin marraskuussa 2017 ja se sijaitsee aivan Tampereen keskustassa, kosken rannassa. Reilun parivuotisen aukioloaikansa aikana ravintola on saavuttanut suosiota Tampereen ravintolakentässä. Työssä käsitellään ravintolan liikeideaa, strategiaa ja sen ruokalistasuunnittelun lähtökohtia.

2 RUOKALISTASUUNNITTELU

Yksinkertaisuudessaan ruokalista on listaus aterioista, joita ruoanvalmistaja tarjoaa (Suominen, 2000, 5). Ruokalista on koko ruokatuotannon toteutuksen suunnittelun ja samalla koko keittiön työn lähtökohta. Ruokalista- ja ateriasuunnittelu perustuu ammattikeittiöissä liikeideaan, toiminta-ajatukseen ja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Suunnittelua voi verrata palapeliin, jossa on otettava huomioon suuri määrä eri tekijöitä. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 22.)

2.1 Ruokalista osana ravitsemusyrityksen toimintaa

Ravintolassa ja toimipaikkaruokailussa ruokalistat ovat listoja, joissa myytävät ruoka-annokset luetellaan tietyssä järjestyksessä ja hinnoiteltuna. Niitä on useita eri tyyppejä, joista tavallisimpia ovat lounas- ja päivällislistat sekä á la carte -listat. Ruokalistan ja yrityksen mukaan ruokalajit on hinnoiteltu joko yksittäin annoksina tai siten, että eri ruokalajeista on koostettu ateriakokonaisuuksia. (Lehtinen, Peltonen & Tauren 2011, 90.)

Ravintoloissa ja toimipaikkaravintoloissa käytetään usein lisäksi valittua liikeideaa tukevia kampanja- ja suosituslistoja. Ruokalista sisältää ruoka-annosten nimien ja hintojen lisäksi kullekin listatyypille ominaisia vakiomerkintöjä ja siihen on usein painettu yrityksen nimi tai logo. Siitä käy ilmi myös ateriatyyppi, esimerkiksi lounas, päivällinen tai á la carte, sekä listan voimassaoloaika. Lisäksi listassa on hyvä mainita, kuluuko annoksen valmistamiseen normaalia pidempi aika tai sopiiko annos erikoisruokavalioita noudattaville.

(Lehtinen ym. 2011, 90.)

Useita ruokalajeja sisältävissä listoissa, kuten esimerkiksi á la carte -listassa, käytetään väliotsikointia (Lehtinen ym. 2011, 90). Tavallisimmin ruoat ryhmitellään alkuruokiin, pääruokiin ja jälkiruokiin. Asiakas tilaa listalta joko yksittäisen annoksen tai valitsee haluamansa kokonaisuuden listan annoksista. À la carte -listat uusiutuvat ravintoloissa liikeidean mukaisesti 1 – 4 kertaa vuodessa. (Lampi ym. 2009, 23.)

Yhtenäisestä ateriakokonaisuudesta käytetään usein nimitystä menu eli menu. Se voi sisältää useitakin ruokalajeja, mutta käytännössä se kuitenkin sisältää lähes aina alku-, pää- ja jälkiruoan. À la carte (listan tapaan) – termillä tarkoitetaan ruokalistan mukaan, asiakkaan tilauksesta valmistettavia ruokia. À la carte -lista on ryhmitelty luettelo ravintolassa myytävistä ruoka-annoksista, missä jokainen ruoka-annos on hinnoiteltu erikseen. (Lehtinen ym. 2011, 91, 93.)

Ruokalista on ruokatuotannon toteutuksen suunnittelun ja samalla koko keittiön työn lähtökohta (Lampi ym. 2009, 22). Ruokalista määrittelee keittiön osa-alueiden hyväksikäyttöä ja toisaalta resurssien, kuten henkilökunnan ja koneiden, tarvetta keittiössä. Ruokalista on tietyllä tavalla keittiökokonaisuuden keskipiste ja myös toimintaohje elintarvikkeiden hankintaa ja varastoimista varten. Kun ruokalista suunnitellaan huolellisesti, seurauksena on tyytyväinen asiakas, motivoitunut keittiöhenkilökunta ja tyytyväinen johto. Keittiön onnistuminen työssään riippuu paljon siitä, miten ruokalista on suunniteltu, miten ja millaiset ruoat sille on valittu ja miten ne asiakkaille tarjoillaan. (Suominen 2000, 5.)

Arffmanin (2018) mukaan ruokalista on ammattikeittiöissä yksi toiminnan tärkeimmistä elementeistä. Se määrittää tuotteet ja palvelut, joita asiakkaalle tarjotaan, antaa raamit tuleville työviikoille, -päiville ja -vuoroille ja määrittää jopa osittain työntekijöiden työtehtävät. Siksi ruokalistat on suunniteltava huolellisesti ja ruokalistan vaikutuksia on osattava arvioida laajalti. Yleisesti tiedetään, että onnistuneella ruokalistasuunnittelulla voidaan säästää aikaa ja rahaa, sillä on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen ja samaan aikaan sillä vaikutetaan myös yrityksen imagoon ja työntekijöiden viihtyvyyteen. Ruokalista on myös yksi johtamisen väline, jolla ohjastetaan yritystä oikeaan suuntaan ja ohjataan sen työvoiman tarvetta. Valitessaan ravintolaa asiakas tekee usein päätöksen nimenomaan ruokalistan perusteella, siksi ruokalistan tulisi olla houkutteleva ja asiakkaan mielenkiinnon herättävä. (Arffman 2018.)

2.2 Ruokalistasuunnittelun lähtökohdat

Ruokalista- ja ateriasuunnittelu voidaan toteuttaa keittiön henkilökunnan tiimityöskentelynä. Se voi myös olla keskitettyä. Esimerkiksi julkisen hallinnon alueellisesti toimivissa ruokapalveluorganisaatioissa ruokalistasuunnittelu on keskitettyä. Myös valtakunnallisesti toimivissa ravintolakeittiöissä suunnittelu on keskitettyä, jolloin samoja ruokalistoja käytetään useissa ketjun eri keittiöissä. À la carte-listat suunnitellaan pitkälti tiimityönä, johon koko keittiöhenkilökunnalla on mahdollisuus osallistua. Lopullisen päätöksen listan rakenteesta ja sisällöstä tekee kuitenkin keittiömestari tai -päällikkö. (Viitasaari 2006, 61.)

Liikeidea ja asiakkaat

Yritysidea, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma – kaikki tarkoittavat samaa asiaa: tapaa harjoittaa kannattavaa yritystoimintaa. Liiketoiminnan tavoitteena on myydä sellaisia ateriakokonaisuuksia, joita yrityksen asiakkaat haluavat. Tärkein lähtökohta on siis yrityksen liikeidea. Liikeidean kaikkien piirteiden tulee näkyä annoksissa, aterioissa ja erilaisissa ruokatuotteissa. (Lehtinen ym. 2011, 89.)

Yrityksen menestyminen riippuu siitä, miten hyvin sen tarjoamat tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita, miten yritys löytää tuotteillaan ja palveluillaan oikeat asiakkaat ja miten hyvin toiminta kokonaisuudessaan organisoidaan. Asiakkaat ovatkin yrityksen toiminnan perusedellytys. Tuotteille ja palveluille täytyy olla ostaja, jotta niitä kannattaa tuottaa. Yritys saa myyntitulonsa myymistään tuotteista ja näillä tuloilla maksetaan muille sidosryhmille, esimerkiksi työntekijöiden palkat ja tavarantoimittajien laskut. (Miettinen & Santala 2003, 70, 95.)

Salla Arffmanin (2018) mukaan ruokalistasuunnittelun lähtökohtana tulisi olla yrityksen liikeidea, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, sekä käytettävissä olevat resurssit. Erityyppisten ammattikeittiöiden tavoitteet eroavat toisistaan ja ruoan valmistusmäärät vaihtelevat jopa usean tuhannen kilon satseista yksittäin valmistettaviin annoksiin ja tämä on luonnollisesti otettava huomioon myös ruokalistaa suunniteltaessa.

Asiakkaan tarpeet on asia, jota ei missään vaiheessa voi sivuuttaa. Lehtisen ym. (2011, 89) mukaan asiakkaat voi jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, voivatko

he vaikuttaa nauttimaansa ruoka-annokseen vai eivät. Ensimmäisessä ryhmässä asiakkaat eivät voi valita ruoka-annoksiaan, esimerkiksi mm. sairaaloissa, hoitolaitoksissa ja kouluissa, valikoima on suppea ja vaihtoehtoja on vain muutama. Ruoanvalmistukselle on asetettu tarkat määrärahat ja ruokalistasuunnittelun lähtökohdista ovat asiakkaan tarpeet, terveellisyys ja taloudellisuus. Sen sijaan toisessa ryhmässä asiakaskunta vaihtelee mm. ravintoloissa ja toimipaikkaruokailussa, joissa ruokavalikoima on monipuolinen ja asiakas maksaa ruoastaan itse. Asiakkaan lähtökohdat ruokailuun ovat erilaiset, kuin niiden, jotka eivät voi vaikuttaa ruokalistaansa. Tällöin terveellisyys ei välttämättä ole pääasia. Lopullinen vastuu ravitsemuksesta on asiakkaalla. (Lehtinen ym. 2011, 89-90.) Onnistuakseen luomaan kannattavan ja myyvän ruokalistan, ruokalistasuunnittelijan tulee tietää mahdollisimman paljon asiakkaiden ruokamieltymyksistä ja hahmotettava hinta, jonka asiakkaat ovat tuotteesta valmiita maksamaan. (McVety, Ware & Lévesque 2001, 5).

Asiakkaat voivat olla yksityisiä henkilöitä, yrityksiä tai yhteisöjä. Tuottavan yrityksen haasteena on toteuttaa asiakkaiden odotusten ja tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita. Kilpailu on kovaa ja asiakasta täytyy osata palvella asiakkaan odottamalla tavalla. Yritys ei kuitenkaan voi palvella jokaista vaan sen tulee löytää oikea asiakassegmentti, jolle kohdentaa tuotteitaan ja palvelujaan. Asiakkaan tyytyväisyydellä voidaan kehittää myyntiä. Kun asiakas kokee saaneensa vastinetta rahoilleen, hän tulee asiakkaaksi uudelleen ja suosittelee tuotetta tai palvelua myös läheisilleen. (Miettinen & Santala 2003, 70.)

Budjetti

Ruokalistan suunnitteluun vaikuttaa olennaisesti se, minkä tyyppinen ruokapalveluyksikkö on kyseessä, kenelle ruokaa valmistetaan ja minkälaiset yleiset tavoitteet kyseisellä organisaatiolla on. Esimerkiksi se, onko tavoitteena tuottaa voittoa vai ei, on merkittävä suunnitteluun vaikuttava asia. Ravintolassa ruokalista suunnitellaan aivan eri tavalla kuin esimerkiksi vanhusten palvelutalossa. (Suominen 2000, 23.)

Budjetti on talousarvio ja samalla myös numeraalisesti ilmaistu toimintasuunnitelma ja tärkeä väline tasapainoisessa taloudenhallinnassa. Se on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen rahamääräinen suunnittelulaskelma. Budjetointi auttaa

toiminnan suunnittelussa ja tarkkailussa – toiminta on taloudellisempaa, kun se ohjautuu etukäteen laadituille suunnitelmille. Ruokalista toimii lähtökohtana keittiön vuotuisille käyttökustannuksille. Aterioiden ja ruoka-annosten kustannukset on ruokalistasuunnittelussa aina otettava huomioon. Yksi ruokalistasuunnittelun päätavoitteita on tuottaa asiakkaita tyydyttäviä ja täysipainoisia ateriakokonaisuuksia mahdollisimman pienin kustannuksin. (Suominen 2000, 23; Miettinen & Santala 2003, 196.)

Ruokalistan suunnittelijan on tärkeätä pystyä arvioimaan aterioiden hinnat. Yleensä hintojen laskemiseksi ja budjetin suunnittelun toteuttamiseksi pitkällä aikavälillä käytetään apuna tietokoneohjelmia. Kustannuslaskennalla saadaan tietoa toiminnan ja sen aikaansaannosten eli tässä tapauksessa valmiin ruoan aiheuttamista kustannuksista ja näin budjetin toteutumista pystytään arvioimaan ja tarkkailemaan. (Suominen 2000, 24.)

Laite – ja henkilöstökapasiteetti

Käytettävissä olevat tilat, koneet ja laitteet joko mahdollistavat tai rajoittavat monipuolisen ja vaihtelevan ruokalistan suunnittelua. Keittiösuunnittelu ja ruokalistasuunnittelu ovat toisistaan riippuvaisia sekä toimintaperiaatteen että liikeidean määrittelemiä asioita. Kun jo keittiön suunnitteluvaiheessa on ajateltu liikeidean mukaista asiakaskuntaa, onnistutaan ruokalistasuunnittelussa. Keittiön koneet ja laitteet ovat suuri investointi. Kun harkitsee koneiden ostamista, tulisi miettiä tarkkaan, miten ne palvelevat liikeideaa. Aloittavassa yrityksessä koneet kannattaa hankkia vasta liikeidean ja ruokalistan suunnittelun jälkeen, kun taas jo toiminnassa olevassa yrityksessä lista tulee sopeuttaa jo olemassa oleviin resursseihin. Kaikki keittiön esituotantomahdollisuudet ja niistä toiminnassa saatava hyöty on tärkeää valjastaa toiminnan käyttöön. (Lampi ym. 2009, 27; Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2003, 56.)

Ruokalistasuunnittelussa on otettava huomioon laitekuormitus (Lampi ym. 2009). Laitetta hankittaessa on mietittävä sen käytön määrä suhteessa muihin laitteisiin eli sen kuormitus. Erilaiset ruoanvalmistusmenetelmät tarvitsevat erilaisia laitteita ja sitovat eri määrän työtä. Laatua haettaessa on pidettävä mielessä toiminnan gastronomisuus unohtamatta kuitenkaan tuloksellisuutta. Toimivassa yrityksessä tuotantoa säätelevät osaltaan jo olemassa olevat laitteet. Niiden kuormituksen on

jakauduttavaa tasaisesti tai muuten joidenkin laitteiden kriittinen piste ylittyy ja keittiön toiminta jumiutuu. (Lehtinen ym. 2003, 56–57). Ruokalistasuunnittelu ei ole onnistunut, mikäli laitekapasiteetti ja henkilöresurssit ovat jatkuvasti ylikuormitettuja (Arffman 2018). Suunnittelutyötä helpottaa vakioruokaohjeissa ja annoskorteissa annettu tieto valmistuksessa tarvittavista laitteista ja ruoan valmistamisen vaatimasta ruoanvalmistusastioiden täyttömäärästä eli mitoituksista. Silloin on helppo valita ruokalajeja, joiden valmistamiseen keittiön laitevarustus ei aseta mitään esteitä. (Lampi ym. 2009, 27-28.)

Ruokalistasuunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon myös keittiöhenkilökunnan määrä ja ammattitaito (Lampi ym. 2009, 28). Ruokalistaa suunniteltaessa on välttämätöntä tietää, kuinka siihen suunnitellut raaka-aineet käsitellään, valmistetaan, annostellaan ja lopulta tarjoillaan asiakkaille. Tämän tiedon pohjalta voidaan arvioida millaisia laitteita ja työvälineitä ruokatuotteen toteuttamiseksi tarvitaan. Samoin kuin tarvittavan henkilökunnan määrää ja heiltä vaaditun ruoanvalmistustaidon tasoa. (McVety ym. 2001, 3.) Henkilökunnan määrää ajatellessa tulee ottaa huomioon, että ruoan tuotanto tarvitsee myös toimivaa astiahuoltoa, puhtaanapitoa, varastonhoitoa ja tarjoilua sekä kaikkiin toimintoihin kohdistuvaa omavalvontaa (Lampi ym. 2009, 81).

2.3 Ruokalistasuunnitteluun vaikuttavat tekijät

Ruokalistasuunnittelu on palapeliä, jossa otettava huomioon monia tekijöitä (Lampi ym. 2009, 22). Kaikissa ammattikeittiöissä otetaan huomioon vastaavia asiakkaalle tarjottavaan ruokatuotteeseen ja keittiön toimintaan vaikuttavia asioita. Niitä kuitenkin painotetaan eri tavoin toiminta-ajatukseltaan ja liikeidealtaan erilaisissa keittiöissä. Ruokalista tulee suunnitella huolellisesti, mutta sen on myös elettävä tässä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. (Lampi ym. 2009, 24; Arffman 2018.)

Raaka-aineiden saatavuus vaihtelee, uusia tuotteita ilmestyy markkinoille harva se päivä, ja ruokatrendit ovat jatkuvan muutoksen kohteena. Koskaan ei voida varmuudella tietää, mikä annos tulee menestymään. Asiakkaat arvostavat yhtä paljon vaihtelevuutta kuin muuttumattomuutta, joten ruokalistasuunnittelu onkin

jatkuvaa tasapainoilua näiden kahden välillä. Suunnittelutyö ei siis oikeastaan lopu koskaan ja toimivan ruokalistan tunnusmerkki onkin joustavuus. (Arffman 2018.)

2.3.1 Raaka-aineet

Raaka-aineita valitessa tulee kustannustekijöiden rinnalla ottaa huomioon ruoan laadulliset arviointiperusteet, kuten maistuvuus, esteettisyys, ravitsevuus ja asiakkaan myönteinen kokemus (Lampi ym. 2009, 29). Osaamisesta, ammattitaidon vaalimisesta ja ammattitaidon kehittämisestä puhutaan keittiöissä ehkä enemmän kuin millään muilla työpaikoilla. Puolivalmisteisten tuotteiden järkevä käyttö ei heikennä ammattilaisten osaamista tai ammattitaitoa vaan pikemminkin päinvastoin. Ammattitaitoinen kokki yhdistelee järkevästi ja luontevasti puolivalmisteita ja itse tehtyjä tuotteita pyrkien mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Tuotteita ja toimintatapoja kyseenalaistamalla ja tekemällä uusia valintoja keittiöhenkilökunta voi kehittää toimintaansa ja alaansa. (Lehtinen ym. 2011, 138.)

Käytettävien tuotteiden valintaan vaikuttaa hyvin paljon toimintayksikön liikeidea. Kaikkea perustyötä ei ole tarkoituksenmukaista tehdä ravintolassa itse. Jokaisen tuotteen arvoa ja hyötyä olisi pohdittava erikseen. On mietittävä, mitkä tuotteet tehdään alusta alkaen itse ja mitä tilataan muualta. Tuotteen hinta ei ole ainoa kriteeri valmistusasteen valintaan, vaan huomioon tulee ottaa myös gastronomiset laatuvaatimukset. Jos valmistusaste ei vastaa laatuvaatimuksia, ei sitä oteta käyttöön, vaikka se olisi hinnaltaan edullisempi. (Lehtinen ym. 2011, 138). Työ, esimerkiksi esikäsittely, taas siirretään teollisuudelle, kun asiakkaan näkökulmasta itse tehdyn ja teollisuuden tuotteen välillä ei laadussa ole merkittävää eroa. (Lampi ym. 2009, 29.) Onkin muistettava, että halvin tuote ei välttämättä ole edullisin vaihtoehto. Raaka-aineistoja suunniteltaessa on tehtävä vertailuja eri toimittajien kesken ja analysoitava tuotteiden hinnan ja laadun suhdetta (Lehtinen 2011, 144–145.)

Ruokalistasuunnitteluun vaikuttaa myös raaka-aineen saatavuus. Ruokalistan tulee olla sellainen, että siinä on jouston varaa esimerkiksi tarjousten ja ennalta arvaamattomien tilanteiden varalta. Raaka-ainetoimitukset voivat aina aiheuttaa

yllätyksiä, vaikka hankinnat onkin suunniteltu etukäteen ja tilaukset tehty ajoissa. Tällaisia poikkeustilanteita varten on hyvä pitää varastossa puolivalmisteita tai valmiita annoksen osia pakasteena. (Lampi ym. 2009, 30.)

Sesonki tarkoittaa jotain vuosittain säännöllisesti toistuvaa, usein tietyn mittaista ajanjaksoa. Ravintoloiden ruokasesonkien ajankohdat määräytyvät useiden seikkojen perusteella. Niitä ovat esimerkiksi jonkin tietyn riistaeläimen pyyntiaika, vuodenaikaan liittyvä juhla tai aika vuodesta, jolloin esimerkiksi jokin tietty luonnonvarainen marja kypsyy tai sieni esiintyy. Eri vuodenaikoina valmistetaan usein jotain juuri sille vuodenaikalle tyypillistä ruokaa. Joitain raaka-aineita on saatavana tuoreena vain muutamina kuukausina vuodessa ja niiden merkitys ruoanvalmistuksessa korostuu juuri kyseisenä ns. sesonkiaikana. Tällaisia raaka-aineita ovat esimerkiksi ravut kesällä tai tuoreet korvasienet keväällä. Tuoreuden ja raaka-aineiden lyhytaikaisen saatavuuden vuoksi sesonki jää usein melko lyhyeksi, joten raaka-aineet ovat varsin kysyttyjä. Näin raaka-aineen ja samalla siitä valmistetun ruokatuotteen hintakin saattaa sesonkiaikana olla usein kalliimpi kuin muutoin. (Lehtinen ym. 2011, 141.)

Valtaosa raaka-aineista ostetaan valmiiksi pakattuina. Raaka-aineen vastaanottajan tehtävänä on itse ottaa selvää keittiöön saapuneen elintarvikkeen laadusta. Tuotetta ei välttämättä voi tunnustella, haistaa tai maistaa ja usein elintarviketta ei edes näe pakkauksen läpi. Usein tuotteen vastaanottaja joutuu vastaanottamaan elintarvikkeen ainoastaan pakkausmerkintöjen perusteella. Hyvät ja luotettavat pakkausmerkinnät ovat erityisen tärkeitä valmistettaessa erityisruokavalioidia noudattaville tarkoitettuja ruokia tai asiakkaille, joilla on ruoka-allergioita. Pakkausmerkintöjä ohjataan lainsäädännön avulla. Niistä ruoanvalmistaja saa arvokasta tietoa elintarvikkeen tuotantotavoista, koostumuksesta, säilyvyydestä ja muista ominaisuuksista. (Lehtinen ym. 2011, 153.) Erityisen tärkeä on esimerkiksi merkintä alkuperämaasta, joka täytyy nykyään pystyä ilmoittamaan esimerkiksi lihatuotteista (Ruokavirasto 2020). Kuluttajien tullessa koko ajan tietoisemmiksi ruokansa alkuperistä ja tuotantomenetelmistä on erityisen tärkeää, että raaka-aineiden pakkausmerkinnät ovat luotettavia ja oikeellisia. Samoin myös yleisen ruokaturvallisuuden kannalta. (Lehtinen ym. 2011, 153.)

Raaka-aineiden hankinnassa on tavoitteena taloudellisuus ja kannattavuus. Isot yritykset kuten ravintolaketjut ja julkisen hallinnon hankintakeskukset kilpailuttavat raaka-ainetoimittajat ja neuvottelevat hankintasopimukset. Kilpailuttamisella pyritään varmistamaan, että raaka-aineiden hinta, laatu ja toimitukset ovat yrityksen ja organisaation linjan mukaisia. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi raaka-ainetoimittajan toimitusvarmuus, luotettavuus, asiakassuhteen laatu ja yhteiskunnallinen vastuunkanto. Yksityisellä yrittäjällä on suurempi vapaus kilpailuttaa ja valita raaka-ainetoimittajansa. Hankintojen onnistuminen niin, että saadaan oikeita raaka-aineita, oikea määrä ja oikeaan aikaan sopivalla hinnalla, on tärkeää, oli hankintoja koskeva sopimusjärjestelmä sitten mikä tahansa. (Lampi ym. 2009, 30–31.)

2.3.2 Kustannustekijät

Keittiön kustannukset ovat ruokalistasuunnittelijan kiinnostuksen kohteita riippumatta siitä, toimiiko keittiö yrityksenä vai pidetäänkö sen toimintaa yllä julkisin varoin. Kannattavuuden kannalta kustannukset on pidettävä mahdollisimman alhaisina. Lampin ym. (2009, 29) mukaan keittiön kokonaiskustannukset muodostuvat useista tekijöistä:

- raaka-ainekustannuksista
- työkustannuksista
- kuljetuskustannuksista
- energia-, vesi-, jätehuolto- ym. kustannuksista
- koneiden ja laitteiden hoito- ja huoltokustannuksista
- pääomakustannuksista.

Valittaessa ruokalajeja ruokalistalle tulee pitää mielessä eri kustannustekijöiden vaikutus kokonaiskustannuksiin. Tällöin kiinnitetään huomiota lähinnä raaka-aine- ja työkustannuksiin. Ruokalaji, jonka raaka-ainekustannukset ovat alhaiset, saattaa silti olla työkustannuksiltaan kallis. Esikäsittelemättömät tuotteet, kuten esimerkiksi liha ja kasvikset, ovat raaka-ainekustannuksiltaan halvempia, mutta vaativat kokiilta paljon esikäsittelyä ja esivalmistusta ja näin nostavat työkustannuksia. Sen sijaan esikäsitelty kasvikset ja valmiiksi kypsennetty liha vapauttavat kokin aikaa vievistä esikäsittelyvaiheista, kun ne tehdään teollisuudessa tai alihankkijalla, mutta työn hinta on tietenkin sisällytetty raaka-aineen hintaan, tehden

siitä näin esikäsitlemätöntä raaka-ainetta kalliimman. Keittiössä kannattaakin laskea kustannukset, milloin esikäsittelytyö kannattaa tehdä itse ja milloin se tulee halvemmaksi ostaa muualta. Kustannuslaskenta osoittaa, millä tavoin teollisuuden esikäsitlemän raaka-aineen käyttö vaikuttaa kokonaiskustannuksiin verrattuna omaan valmistukseen. (Lampi ym. 2009, 29.)

Ruokalistasuunnittelijan tulee ymmärtää suhde raaka-aineiden hinnan ja kokonaiskustannusten välillä. Luodakseen ruokalistan, joka on kannattava, täytyy ymmärtää, miten annoksen hinta muodostuu ja miten se vaikuttaa myyntihintaan. Ruokalistan hintojen täytyy houkuttaa asiakasta, mutta silti tuottaa voittoa yritykselle. (McVety ym. 2001, 4.)

2.3.3 Ravitsemussuositukset ja erityisruokavaliot

Täysipainoinen ruokavalio on yksi ihmisen hyvinvoinnin perusedellytyksiä. Ruokavalio on monissa sairauksissa, kuten esimerkiksi diabeteksessa, sydän- ja verisuonitauksissa, ruoka-allergioissa, mahan ja suoliston sairauksissa sekä munuaistauksissa keskeinen osa hoitoa tai jopa taudin ainoa hoitomuoto. (Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry 2009, 11.) Erilaisia erityisruokavalioita noudattavien määrä on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Ruoanvalmistajan ja ruokalistan suunnittelijan on tunnettava erityisruokavalioiden periaatteet, jotta hän pystyy toimimaan työssään vastuullisesti. Lehtisen ym. (2011, 101) mukaan erityisruokavalioiden kuuluviksi lasketaan:

1. sairauksista, kuten diabeteksesta, laktoosi-intoleranssista, keuhkasta tai kiviästä, johtuvat ruokavaliot
2. ruoka-aineyliherkkyydet, mm. yliherkkyydet, allergiat
3. uskonnosta tai elämäntavasta johtuvat erikoisruokavaliot.

Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry:n (2009, 47) mukaan terveyttä edistävä ruokavalio koostetaan suomalaisia ravitsemussuosituksia mukaillen seuraavasti:

- runsaasti kasviksia, marjoja ja hedelmiä
- täysjyväviljavalmisteita joka aterialle
- rasvatonta maitoa tai piimää ruokajuomaksi
- kalaa 2 – 3 kertaa viikossa, liha vähärasvaisena

- rasvat pehmeinä
- sokeria säästeliäästi
- suolaa niukasti.

Tämä ruokavalio on yleisin sairaalassa käytettävistä perusruokavalioista ja tarkoitettu potilaille, joilla ei ole erityistarpeita ruoan suhteen. (Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry 2009, 47.) Näin se käy myös yleiseksi terveellisen ravitsemuksen ohjenuoraksi.

Ruokayliherkkyydellä tarkoitetaan ruoan aiheuttamia haitallisia vaikutuksia, jotka eivät ole toksisia eli myrkyllisiä. Ruoka-allergiat ovat yliherkkyyksiä, joissa voidaan osoittaa IgE-välitteinen tai IgE:stä riippumaton immunologinen mekanismi. Ruokavaliohoitona sekä ruoka-allergiassa että ruokayliherkkyydessä on oireita aiheuttavan ruoka-aineen käytön oireenmukainen rajoittaminen. Yleensä oireet rauhoittuvat yliherkkyyttä aiheuttavan ruoan käytön lopettamisen myötä. Allergeenit ovat allergiaa aiheuttavia kasvi- tai eläinperäisiä proteiineja. Lainsäädännön mukaan elintarvikkeiden aineosista maito, viljat, kananmuna, kala, äyriäiset, soija, maapähkinä, pähkinät, selleri, sinappi ja seesaminsiemenet sekä edellä mainittuja sisältävät tuotteet on aina ilmoitettava pakkausmerkinnöissä. Allergian vaikein oire on anafylaksia, joka hankalimmillaan voi johtaa hengenvaaralliseen yleisreaktioon. (Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry 2009, 166.)

Yleinen huolellisuusvelvoite on elintarvikelaissa säädetty yleinen velvoite, jonka mukaan elinkeinonharjoittajan ja muun luovuttajan (esimerkiksi suurtalouden) on noudatettava kaikessa toiminnassaan asianmukaista huolellisuutta, jotta elintarvike tai suurtaloudessa valmistettava ateria täyttää sitä koskevat vaatimukset. Esimerkiksi keliakiaa sairastavan on asiakkaana voitava luottaa siihen, että hänelle tarjottava ruoka on gluteenitonta ja siten hänelle turvallista. Keliakikon on aina saatava oikeaa ja riittävää tietoa nauttimastaan ravinnosta, oli se sitten suurtalouskeittiössä valmistettua tai vähittäiskaupasta ostettua. (Lehtinen ym. 2011, 102.)

Tuotevastuu tarkoittaa sitä, että tuotteen valmistaja, maahantuoja tai myyjä on velvollinen korvaamaan tuotteesta aiheutuneet vahingot. Tuotevastuu liittyy eri-

tyisesti kuluttajatuotteisiin, mutta se koskee myös yritysten välistä kauppaa. Tuotevastuulaki ehkäisee ennalta tuotevahinkoja ja parantaa kärsineen oikeutta saada vahingoista asiaankuuluvaa korvausta. (Lehtinen ym. 2011, 102.)

Oppilaitosten ja työpaikkojen lounaat ovat hyviä esimerkkejä aterioista, joissa toimintaperiaatteen mukaan noudatetaan voimassa olevia ravitsemussuosituksia. Suunnittelua ja ravintoainesisältöjen seurantaa varten on käytettävissä tietokoneohjelmistoja. Lisäksi ravitsemusterapeuttien ja ravitsemussuunnittelijoiden asiantuntemus on käytettävissä julkisen hallinnon ammattikeittiöissä. Sairaalakeittiöissä erityisruokavaliot kuuluvat osaksi potilaan hoitoa ja muodostavat näin huomattavan osan ruokalistasuunnittelua ja keittiön ruoanvalmistusta. Sairauden aikana terveellisen ruokavalion merkitys korostuu – hyvä ravitsemustila on edellytys parhaalle mahdolliselle hoitotulokselle. Täysipainoinen ruokavalio turvaa ravintoaineiden riittävän saannin. Kaikissa keittiöissä – myös ravintoloissa – erityisruokavaliot ovat osa ateriasuunnittelua ja asiakaspalvelua. Näiden aterioiden vaikutus työmäärään riippuu siitä, valmistetaanko ne erillisinä muusta ruoanvalmistuksesta vai muunnetaanko ne päivän muista ruokalajeista. Ravintoloissa tavalliset erityisruokavaliot pyritään yleensä muuntamaan listan ruokalajeista. (Lampi ym. 2009, 26–27; Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry 2009, 11.)

Suominen (2000, 30) nostaa esiin ajatuksen, että arvioitaessa ruoan ravitsemuksellista laatua on tarpeen huomioida raaka-aineen käyttötiheys. Jos ruokaa syödään usein, niin sen terveyttä edistävä tai haitallinen vaikutus on suurempi kuin harvoin syötävän ruoan. Harvemmin nautittu ruoka voi näin hyvin poiketa suosituksista, kun taas päivittäisen arkiruoan on tärkeä olla suositusten mukaista. Ruoan ravitsemuksellinen laatu korostuu siis esimerkiksi sairaaloiden, päiväkotien ja hoivalaitosten keittiöissä ja on sen sijaan esimerkiksi ravintoloissa huomattavasti pienempi tekijä. (Suominen 2000, 30.)

Erityisruokavalioiden ja allergeenien ymmärtäminen kuuluu kokin toimenkuvaan ja jokaisen ruokapalveluyrityksen tulee pystyä tarjoamaan asiakkailleen turvallista ja heidän tarpeisiinsa sopivaa ruokaa. Ravintoarvot ja terveellisyys eivät välttämättä ole á la carte -listaa koostettaessa kovinkaan suuressa roolissa, mutta yleisimmät erityisruokavaliot tulisi silti hallita, jotta listan ruoka-annoksista pystytään tarvittaessa sellaisia muokkaamaan. Näin esimerkiksi keliaakikko voi saada

ruokavalioonsa sopivan, hänelle turvallisen annoksen ja vaikka maitoallergiselle pystytään muokkaamaan annos, joka ei sisällä lainkaan maitoproteiinia. (Suominen 2000, 20, 30.)

Mertasen väitöstutkimuksessa (2007) nousee esille mielenkiintoisia seikkoja ravintolaruoan ravitsemuksellisesta laadusta. Kun tarkasteltiin hyvää ravintolaruokaa tutkimukseen osallistuneiden alan ammattilaisten mielestä, ruoan terveellisyys ei noussut esiin keittiön huolenaiheena. Mertasen tutkimus nosti esille saman havainnon, joka on todettu aiemmissakin tutkimuksissa: terveellisyys mielletään ravintoloiden keittiöissä lähinnä raaka-aineiden tuoreutena. Haastatellut ammattilaiset korostivat raaka-aineiden tuoreutta ja sitä kautta niiden ravintoainepitoisuutta. Tutkimukseen osallistuneiden ravintoloiden á la carte-annosten energiasta tuli rasvasta suositeltua suurempi osuus. Proteiineja tuli myös liikaa, mutta ylitys ei ollut kovin suuri. Kasvisannosten proteiinimäärä oli liian alhainen. Hiilihydraattien osuus energiasta oli huomattavan alhainen. Natriumia sen sijaan ravintolaruoassa oli tutkimuksen mukaan runsaasti. (Mertanen 2007, 153, 214–215.)

Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista lähes joka toinen vastaaja luotti siihen, että ravintolaruoka on suositusten mukaista. Kaksi kolmesta vastaajasta halusi syödä myös ravintolassa terveellisesti ja tasapainoisesti. Ravintolaruokaa piti liian rasvaisena 40 % vastaajista ja liian suolaisena noin kolmannes – noin joka kolmas taas oli sitä mieltä, että ravintolaruoka saakin olla epäterveellistä. Vastaavasti taas joka toinen oli sitä mieltä, että ravintolaruoka ei saa olla epäterveellistä. Tutkimuksen mukaan yhteenvetona voi todeta, että vähintään joka toinen ja jopa kaksi kolmesta vastaajasta haluaa ravintolaruoan olevan terveellistä. (Mertanen 2007, 236–237.)

Ruokapalveluyrityksen on kannattavaa tarjota myös ravitsevia annosvaihtoehtoja, sillä nykyään useat asiakkaat vaativat vaihtoehtoja, joissa on vähemmän kaloreita, rasvaa, kolesterolia ja suolaa. On vaihtoehtoisia keinoja, joilla ravintolat voivat tarjota asiakkailleen terveellisimpiä vaihtoehtoja muuttamatta ruoanvalmistustapojaan tai tekemättä muutoksia ruokalistaansa, esimerkiksi: tarjoilemalla kastikkeen erillään, vähentämällä suolan tai voin määrää paistettavista annoksen osista tai tarjoilemalla tuoreita hedelmiä tuhdin jälkiruoan sijaan. Oikeanlaiset

ruoan valmistus- ja säilömismenetelmät auttavat säilyttämään ruoka-aineiden luonnollisia vitamiineja ja hivenaineita. (McVety ym. 2001, 46.)

2.3.4 Gastronomiset tekijät

Gastronomiset tekijät ovat ruoan aistein havaittavia ominaisuuksia. Tällaisia aistein havaittavia tekijöitä ovat esimerkiksi maku, haju, lämpötila, ulkonäkö ja rakenne (Lampi ym. 2009, 26.) Yleensä asiakkaalle tärkein ruokaan liittyvä ominaisuus on maku. Makuaistimuksen määräävät makujen suhteelliset osuudet ja samalla aistittavat hajut sekä ruoan rakenne, lämpötila ja näläntunne. (Suominen 2000, 15.) Lehtinen ym. (2011, 134) nostavat myös maun esille ruoan tärkeimpänä elementtinä. Maun täytyy hurmata suu – kaunis ruoka ei tuota mitään iloa, jos se ei maistu hyvältä – itse asiassa silloin pettymys tulee vielä voimakkaammin esiin. Haju on maun tärkeä osatekijä. Myös ruoan rakenne vaikuttaa makuelämykseen. Suutuntuma voi parantaa makuelämystä, jos siinä voi yhdistää samanaikaisesti rakennevastakohtat; se vaikuttaa makuun tiedostamatta. (Lehtinen 2011, 128–129.) Erityisen tärkeää on pehmeiden ja kovien rakenteiden sopiva yhdisteleminen (Suominen 2000, 17). Ruoan rakenteisiin ja muotoihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi raaka-aineiden valinnalla, käsittelyllä ja kypsennystavoilla (Lampi ym. 2009, 26).

Suomisen (2000, 16) nostaa esiin, että asiakkaat valitsevat ruoan ensin silmillään ja sitten vasta suullaan. Ensivaikutelma ruoasta syntyy jo ennen kuin ruokaa on ehditty edes maistaa. Värien käyttö ja väriyhdistelmät onkin hyvä ottaa huomioon jo listan suunnitteluvaiheessa. Väreillä voidaan lisätä ruoan houkuttelevuutta esimerkiksi panemalla keskenään sointuvia värejä rinnakkain tai vastakkain ja välttämästä tiettyjen, toisiinsa sopimattomien värien liittämistä yhteen. (Lehtinen 2011, 126.)

2.3.5 Trendit

Ravintola-alalla niin kuin muissakin elinkeinoissa on jatkuvasti vallalla erilaisia tyyliasuuntauksia, trendejä. Trendit ovat olleet usein jotakin ruokakulttuuria koskevaa, kuten esimerkiksi italialainen tai kiinalainen keittiö. Ne ovat olleet sidoksissa myös erilaisiin raaka-aineisiin, muun muassa yrttien runsas käyttö on edustanut tätä trendiä. Trendit tuovat lisäväriä ravintolaelinkeinoon ja luovat kiinnostusta asiakkaissa. Trendin tulisi kuitenkin olla alaa kehittävä asia, taloudellisesti kannattavaa ja perustoimintoja tukevaa. Ravintolat kuitenkin sortuvat usein seuraamaan trendiä liian orjallisesti eivätkä riittävästi arvioi sen sopimista omaan toimintaansa. Trendin valinnoissa tulisi käyttää tervettä maalaisjärkeä – jatkuva niiden perässä juokseminen tulee kalliiksi ja aiheuttaa helposti ylilyöntejä. Trendit eivät ole toiminnalle välttämättömiä – hallittu uudistuminen sen sijaan on. (Lehtinen ym. 2003, 23.)

Kespron (2017) suorittamassa Ravintolailmiöt -tutkimuksessa haastateltiin henkilökohtaisesti seitsemää ruoka-alan visionääriä, minkä lisäksi 156 suomalaista itsenäistä ravintolaa vastasi sähköiseen kyselyyn. Tämän aineiston pohjalta muodostui näkemys siitä, minkälaisia ilmiöitä ravintola-alan toiminnassa oli odotettavissa vuodelle 2018. Tutkimuksen pohjalta suurimmaksi ilmiöksi osoittautui järkevä ja vastuullinen kuluttaminen, jonka uskotaan korostavan suomalaisessa ravintolakentässä seuraavia asioita: lähiruoan ja perinteisen ruoan suosiminen, ruokahävikistä huolehtiminen ja ravintoloiden asiakkaiden kasvava tieto- ja vaatimustaso. Kotimaisuuden ja sesonginmukaisuuden vetovoiman uskotaan korostuvan tulevaisuudessakin ja tämän myötä ympäristömerkittyjen sekä kotimaisten vähemmän hyödynnettyjen kalojen sekä mm. villiyrttien uskotaan yleistyvän ravintoloiden tarjonnassa. Ruoan valmistuksessa tulee yleistymään tähteiden hyödyntämisen. (Kespro 2017.)

Tutkimuksen pohjalta uskottiin myös arjen hektistymisen ilmiön näyttäytyvän take-away annosten kysynnän lisääntymisenä sekä erilaisten ruoan tilaus- ja toimitusmuotojen yleistymisenä. Yleinen arjen hyvinvointi on kuluttajissa jo vakiintunut ilmiö – toive terveellisestä ruokavaliosta. Kuluttajat haluavat esimerkiksi yleisesti lisätä kasvien ja vihannesten käyttöä ja vähentää sokeria. Tämän ohella omaksi ruokailmiökseen on erkaantunut täsmähyvinvointi. Tämän ilmiön

keskiössä on jokin usein vaihtuva trendikäs terveystuote tai ruokavalio, esimerkiksi gluteenittomuus, vegaanisuus, superfoodit tai nyhtökaura. Tämä ilmiö näkyy ravintoloiden arjessa erilaisten erikoisruokavalioiden sekä vaihtoehtoisten tuotteiden, kuten soijamaitojen tai vaihtoehtoisten proteiini lähteiden lisääntyneenä kysyntänä. Asiakkaat vaativat omaan ruokavalioonsa räätälöityjä annoksia. (Kespro 2017.)

Elämysten hakemisen ilmiön nähtiin tuovan mukanaan ravintoloihin uusia valmistustapoja ja niiden tarjoamia makukokemuksia, esimerkiksi tulella kokkaamisen, grillaamisen ja fermentoinnin uskotaan yleistyvän. Samoin kuin ruoan kokkaamisen ja viimeistelyn asiakkaan edessä. Myös yksinkertaistamisella, ruokien takana olevilla tarinoilla ja ruoan alkuperän korostamisella nähdään kasvavaa kysyntää. Viimeisenä ilmiönä tutkimuksessa löydettiin ruokahifistely, joka nähdään asiakkaiden arjessa vielä kasvavana ilmiönä ja jonka nähdään liittyvän isoon yksilöllistymisen megatrendiin ja ruokaharrastuneisuuteen. Ruokahifistelijät arvostavat uniikkiutta ja korkeaa laatua ja hakevat näitä myös ravintolassa käydessään. Ravintoloille itsessään tämä ilmiö näyttäytyy suhteellisen pienenä ja jopa hiipuvana. (Kespro 2017.)

Take away- annosten ja toimitusten kasvuun uskottiin jo vuonna 2018. Koronaviruspandemian suljettua ravintolat keväällä 2020 tämä kasvu kehittyi ja jatkuu varmasti. Huhtikuussa 2020 tilanne oli se, että Tampereen ravintolat mukautuivat parhaillaan koronaviruksen aiheuttamaan tilanteeseen ja pyrkivät palvelemaan asiakkaitaan siirtymällä myymään ruokaansa take away-annoksina. Useasta ravintolasta pystyi nyt joko käydä hakemassa tai tilata ruokaa hyvinkin edullisesti kotiin tai työpaikalle. Pystyäkseen jatkamaan liiketoimintaansa ravintoloiden täytyi omaksua take away-myyminen. Tämän linjaus todennäköisesti jatkaa kehitystään tulevaisuudessa, kun koronavirus jatkaa omalta osaltaan ravintolatoiminnan muovaamista ja viruksen jälkeistä aikaa odottaessa muodostuu ravintolakenttään uusi normaali.

2.4 Annossuunnittelu

Kun uusi á la carte – lista otetaan käyttöön ravintolassa, on sen syntyminen vaatinut paljon työtä. Sen lähtökohtana on tasapainoisuus, eli ruokalajit suunnitellaan niin, että ne sointuvat saumattomasti ravintolan tyyliin ja makumaailmaan. Listalla huomioidaan ravintolassa asioivien asiakkaiden toiveet, kuten ruoan keveys, kansainvälisyys tai kotimaisuus. Aterian suunnittelussa huomioidaan vastakohdat, kuten ruoan rakenne, lämpötilat ja maustaminen. Päätaavoitteena on, että ruoka on täydellisen hyvää ja tarjotaan tyylikkäästi. (Viitasaari 2006, 61.)

Lehtisen ym. (2011, 111) mukaan ruoka-annosta ja ateriakokonaisuutta voidaan suunnitella esimerkiksi seuraavasti (kuvio 1).



KUVIO 1. Annos- ja ateriakokonaisuuden suunnittelu (Lehtinen ym. 2011, 111, muokattu)

Annos- ja ateriakokonaisuuden suunnittelu lähtee siitä, että ensimmäisenä valitaan pääruoan pääraaka-aine, sillä se on ruoka-annoksen merkittävin osa. Seuraavaksi valitaan pääruoan pääraaka-aineelle valmistustapa, kastike, lisäkkeet, esillepanotapa ja viimeisenä vielä maku ja ulkonäkö. Suunnittelun kokonaisuudessa tulee ottaa huomioon kaikki tarjottavat raaka-aineet toiston välttämiseksi. Valmiin annoksen raaka-aineiden värien tulee tulla ilmi oikeanlainen käsittely. Aterian osien ja lisäkkeiden tulee kaikkien sopia yhteen sekä maultaan, väreiltään että ulkonäöltään. (Lehtinen ym. 2011, 111.)

Ruoka-annoksien ja ateriakokonaisuuksien määrää kukin keittiö joutuu harkitsemaan omien lähtökohtiensa pohjalta (Lehtinen ym. 2011, 111). Lehtisen ym. (2003, 66) mukaan ruokaravintolan ruokalistan ei tulisi olla liian laaja, vaan keskimäärin 15 – 20 annosta. Suppean ruokalistan eduiksi he listaavat seuraavat asiat (kuvio 2).



KUVIO 2. Suppean ruokalistan edut (Lehtinen ym. 2003, 66–67, muokattu)

Lehtisen ym. (2011, 67) mukaan suositeltavaa olisi pitää vain enintään kuutta pääraaka-ainetta ja pyrkiä nopeaan varastonkiertoon. Ketjuravintoloiden listat ovat useasti hyvinkin laajoja, mutta tarkemmin tarkasteltuna niidenkin pääraaka-aineiden määrä on hyvin rajattu. Samoja pääraaka-aineita käytetään useampaan eri ruokaan.

Viitasaaren (2006, 54) mukaan nykyisin á la carte -listat ovat hyvin suppeita ja sisältävät keskimäärin Lehtisen ym. suosittelemat 15 – 20 ruokalajia ja tarjolla on usein yhtä monta alku-, pää- ja jälkiruokavaihtoehtoa. Nykyiset suppeammat listat helpottavat keittiön käytännön toimintaa, jolloin on mahdollista varmistaa ruoan tasalaatuisuus, selkeyttää elintarvikehankintoja, parantaa elintarvikkeiden kierron seurantaa ja vähentää säilytystilojen tarvetta. Näin ollen ravintolan henkilökunta voi keskittyä muutamien ruokalajien valmistukseen ja laadun kehittämiseen. (Viitasaari 2006, 54.)

Drysdalen ja Galipeaun (2008, 135) mukaan ruokalistan jokaisessa kategoriassa tulisi olla riittävästi vaihtelua ja erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi alkuruoissa ja jälkiruoissa voi olla sekä kylmänä että kuumana tarjottavia annoksia. Vaihtelua tulisi olla myös ruoanvalmistusmenetelmissä. Esimerkiksi jälkiruoat voivat olla kaikkea jäädytetystä, leivottuun, tuoreeseen ja kypsennettyyn ja sitten jäähdetytyyn. Samoin kuin esimerkiksi pääruoan lihaa tai muuta proteiinia voi käsitellä lukemattomin eri keinoin, esimerkiksi hauduttaa, paistaa, grillata, savustaa ja friiteerata. Luovalla suunnittelulla ruokalistaan saa valmistusmenetelmien osalta lukuisia eri vaihtoehtoja. On myös tärkeää, että ruoka-annoksissa ja aterian eri osissa on vaihtelevia tekstuureja. Ruokalistalla ruoka-annosten täytyy muodostaa vaihteleva, mutta kuitenkin tasapainoinen kokonaisuus. (Drysdale & Galipeau 2008, 135–136.)

Ruoka-annokseen käytettävä raaka-aineiden määrä on useimmiten sidoksissa kannattavuuteen ja taloudellisuuteen yrityksen liikeidean ja toimintaperiaatteen mukaisesti. Kaikissa kaupallisissa ruokapalveluyrityksissä annokseen tulevien raaka-aineiden määrästä päätettäessä suunnittelun keskeisiä seikkoja ovat aina raaka-aineiden osto- ja myyntihinnat ja annokselle asetettu katetavoite. Ruoka-annosten tasalaatuisuuden ja yrityksen toiminnan kannattavuuden vuoksi raaka-aineiden tulee olla oikein käsiteltyjä ja annoksiin käytettävien määrien mahdollisimman täsmällisiä. Jotta katetavoitteeseen voidaan päästä, työntekijöiden täytyy raaka-aineita käsitellessään noudattaa annoskorteissa annettuja ohjeita ja annoskokoja. Vääränlainen raaka-aineiden käsittely tai standardisoitujen annoskojojen ylittäminen – jopa vain muutamalla grammalla annosta kohden – saattaa aiheuttaa yritykselle vuositasolla suuria menetyksiä. (Lehtinen ym. 2011, 111.) Suuria menetyksiä voi aiheuttaa niin ikään se, että annoskorttiin on määritetty raaka-ainetta liian suuri määrä.

Kannattavuus ei pysy jatkuvasti samana, vaan ruokalistan annosten keskinäistä kilpailua tulee tarkastella määräjain. Annoksissa on nousijoita ja laskijoita. Jokaiselle listan annokselle tulee olla perustelu, miksi sitä pidetään listalla. Myyntianalyysi ja katteen toteutuma antavat tarvittavat tiedot arvioida annoksia. Tämän arvioinnin kautta saadaan kerättyä tietoa seuraavan listan annoksien valitsemista varten sekä pystytään suunnittelemaan listan kannattavuutta. (Lehtinen ym. 2003, 61.)

Palvelun laatua on vaikea määritellä. Kannattavan liiketoiminnan kannalta kuitenkin laadukas palvelu on paras keino menestyä koko ajan kiristyvässä kilpailussa. Palvelun laatuun suhtaudutaan tilanteen mukaan hyvin eri tavoin. Sen määrittelee oikeastaan aina asiakas, riippumatta siitä, maksaako hän palvelusta vai ei. Se, kuinka palvelu koetaan, riippuu paljon odotusarvosta eli siitä, mitä palvelulta odotetaan etukäteen. Jos asiakkaan odotukset ovat pienet ja hän saakin enemmän, kun toivoi, hän on yleensä tyytyväinen. Toisaalta asiakas voi olla tyytymätön tasokkaaseenkin palveluun, jos hänen ennako-odotuksensa ovat olleet hyvin korkealla. (Lehtinen ym. 2011, 116.)

Usein laatu ymmärretään hyväksi asiakaspalveluksi tai korkealuokkaiseksi tuotteeksi. Parhaimmillaan se on kuitenkin paljon enemmän. Se on kokonaisvaltainen toimintamalli, joka kattaa kaikki yrityksen toiminnot aina siivouksesta taloushallintoon. Laatuyritykset ovat kannattavia, koska systemaattinen toiminta säästää kuluja ja asiakkaiden tyytyväisyys osaltaan lisää kysyntää. Laatu ei välttämättä maksa mitään, mutta laaduttomuus tulee kalliiksi. Laatu on siis asiakkaan vaatimusten ja odotusten täyttämistä. Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu hänen kokemuksistaan; asiakas tekee jatkuvasti havaintoja sekä tuotteesta tai palvelusta sekä toimintatavasta. Laatu koostuukin siis hyvin yksinkertaisista toiminnan perusasioista. Esimerkkejä laadusta ovat pitävät toimitusajat, oikea tuote, tuotteen virheettömyys, kohteliaisuus, neuvonta-alttius jne. Laatu on prosessi, jossa jokainen osatekijä on tarkasti hallittava. Prosessin osatekijät etsitään ja niille annetaan arvoksi esimerkiksi hinta, nopeus ja koko. (Lehtinen ym. 2011, 118.)

Asiakkaan kannalta ruoka-annoksen hinnan ja laadun suhde on oikea, jos ruoka-annos oli hänen mielestään hintansa veroinen. Hänelle jää ostamisen jälkeen tunne, että hän on hyötynyt eli on maksanut tuotteesta mielestään sopivan hinnan. Palvelun myyjän kannalta hinta-laatusuhde on oikea, jos hän tuotteen myydessään saa siitä sellaisen katteen, että yrityksen toiminta on kannattavaa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta hyödyn on oltava molemminpuolinen. (Lehtinen ym. 2011, 111.)

Ruokia esille laittaessa on tavoitteena säilyttää hyvä taso loppuun saakka. Ruoka-annoksen taso saattaa helposti laskea aivan viime hetkillä, sillä sen esille laittaminen on yksi sen valmistamisen kriittisistä kohdista. Jonkin pienen asian

unohtaminen tai huomiotta jättäminen saattaa pilata monen tunnin työn. Lämpimän ruoka-annoksen on esimerkiksi oltava lämmintä vielä asiakkaalle päätyessä, se ei saa ehtiä jäähtymään. Hyvää lopputulosta varten tulisi varmistaa, että työtilassa on riittävästi tilaa, eikä siellä ole ylimääräisiä tai vääränlaisia työvälineitä ja että ruokalajin esille laittaminen on suunniteltu etukäteen. Ruoka-annoksen esille laitto onnistuu sujuvasti, kun se on etukäteen riittävästi suunniteltu ja siihen kuuluvat raaka-aineet on esikäsitelty ja varattu työpisteelle valmiiksi. Työpisteellä on myös oltava riittävästi tilaa ja valmiiksi varattuna esille laittoon tarvittavat työvälineet. (Lehtinen ym. 2011, 119.)

Ruoka-annoksen asettelun peruslähtökohtana on etsiä kultainen leikkauspiste, joka voidaan määritellä monin eri tavoin. Asettelu perustuu geometriaan ja sen kuvioihin, kuten kolmioon, neliöön ja ympyrään. Suunnittelemisen aloituskohtana on kultainen leikkaus, joka voidaan määrittää summittaisella arvioinnilla. Annos tulisi asetella siten, että ruoka-aine, jota halutaan korostaa, tulee esille. Sopusuh-
taisen asettelun harkinta ja toteutus on usein aistinvaraista, mikä tarkoittaa, että jokaisen pitää harjoitella ja oppia asia itse. Usein ruoan asetteluun paras vaihtoehto on selkeys ja yksinkertaisuus. (Lehtinen 2011, 119.)

Ruoka-annosta ja ateriaa suunnitellessa on huolehdittava, että raaka-aineissa, muodoissa, mallissa ja väreissä ei tule toistoa. Yleissilmäyksen annoksesta on oltava selkeä ja siisti. Koristeita ja lisäkkeitä tulee olla sopivasti, niiden tehtävä on korostaa päätuotetta. Lautasannoksien sommittelua suunnitellessa täytyy ottaa huomioon ruoka-annoksen eri osat eli komponentit, niiden koot ja värit. Annoksissa tulisi välttää ristinmallisia kuvioita ja muita asiakasta häiritseviä kuvioita. Kuvioista ja väreistä tulisi sommitella mahdollisimman vähän kantaaottavia ja mielipiteitä herättäviä, ellei niin nimenomaan haluta. (Lehtinen 2011, 120.)

Komponenttien lukumäärä ratkaisee paljolti sen, kuinka kauan aikaa annoksen esille laittaminen vie. Komponenttien määrä, koko, väri ja paikka ovat tärkeitä ja ne tulisikin ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Suunniteltaessa annosta, jossa on samaa ruoka-ainetta useampi kuin yksi, tulisi ruoka-aineet pitää omina ryhminään, eikä hajauttaa komponentteja ympäri lautasta. Näin ne korostavat itse itseään ja toinen toistaan tehden lopputuloksesta selkeän. Lautaselle jää sa-

malla hieman tyhjää ja puhdasta tilaa, mikä korostaa komponentteja ja saa aikaan sen, ettei vaikutelma ole liian täysi. À la carte – annoksiin liiallinen säännöllisyys on liian mielikuvituksetonta. Annoksen ulkonäköä voi helposti piristää esimerkiksi säännöllisellä toispuoleisella asettelulla tai asettelemalla koristeet ryhmittäin, jolloin annos saa persoonallisuutta ja on kuitenkin samalla selkeä. (Lehtinen 2011, 120, 122.)

Ruoka-annosten visuaalisuuden lisäksi, on myös lopullisen ruokalistan visuaalisuudella suuri merkitys. Ruokalistan kannalta on tärkeää, että ruokien nimet on kirjoitettu oikein ja että niiden järjestys ruokalistalla on oikea. Ruokalista yleensä jaotellaan käytettyjen raaka-aineiden, erilaisten valmistustapojen ja erilaisten ruoka-annosten perusteella. Ruokalista on hinnasto ja luettelo ravintolassa tarjottavista ruoka-annoksista, mutta samalla se on myös markkinointiväline, joten listan siisteys, painatuksen ulkoasu, värit ja muut ulkoiset seikat tulee ottaa huomioon ravintolan liikeidean, miljöön ja asiakaskunnan mukaisesti. (Lehtinen 2011, 115–116.)

Ruokalistaan kuuluu ruokalajien annoskuvaukset, jotka ovat ruokalistassa kahdesta syystä: ruoka-annoksen sisällön selittämiseksi ja toiseksi luomaan myyntiä. Kuvauksen täytyy antaa ruoka-annoksista riittävä kuva siihen, että asiakas ymmärtää, mistä annos on tehty ja mitä se sisältää. Jos asiakas ei ymmärrä annoksen sisältöä, ei hän myöskään tilaa kyseistä tuotetta – annos saattaa jäädä tilaamatta vain, koska asiakas ei tiedä mitä raaka-aineita se sisältää. Ruoka-annosten myyminen ja asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin vastaileminen on toki osa tarjoiluhenkilökunnan työtä, mutta täytyy ottaa huomioon, että ravintolaympäristössä tilanteet muuttuvat koko ajan. Aina he eivät ehdi ja joskus toiminto voi vain unohtua. Siksi on tärkeää, että riittävä tieto löytyy ruokalistasta. (Drysdale & Galipeau 2008, 140.)

2.5 Reseptiikka ja vakiointi

Tuottavan ja taloudellisen keittiön perustana ovat ruokaohjeet, jotka soveltuvat kyseisen keittiön tarpeisiin. Ruokaohjeet ovat kokeiltuja ja vakioituja niin, että niitä

noudattamalla saadaan jokaisella valmistuskerralla tarkoitettu määrä laatuvaatimukset täyttävää ruokaa. Ruokaohjeisto koostuu ammattikeittiön ruokaohjeista. Ne ovat asiakkaille ennestään tuttuja ja heidän hyväksi toteamiaan. Ohjeistoa tulee kuitenkin koko ajan kehittää ja tarjota myös uusia vaihtoehtoja. Ohjeistoa on uudistettava myös, koska laitteisto uudistuu ja niiden mukana ruoanvalmistusmenetelmät, raaka-aineet ja niiden hinnat sekä muut kustannustekijät muuttuvat. (Lampi ym. 2009, 34.)

Haluttaessa ottaa käyttöön uusia reseptejä keittokirjoista, aikakauslehdistä tai mainoslehtisistä, täytyy ohjeet muokata omaan ammattikeittiöön ja liikeideaan sopiviksi. Niiden annoskoko täytyy muuttaa sopivaksi ja valita ammattikeittiöön sopivat raaka-aineet. Ne on usein tarkoitettu kotitalouksiin, joissa valmistetaan pieniä määriä kerralla, joten ne täytyy muokata sopimaan ammattikeittiön vaatimiin ruoanvalmistuksen määriin. Ruoan tuottaminen suurelle asiakasmäärälle vaatii joustavuutta, koska ruokailijamäärät vaihtelevat ja annoskoot ovat erilaisia eri keittiöissä. Ruokalistasuunnittelijan onkin osattava käsitellä ohjeita siten, että ruoan annoskoko vastaa ruokailijoiden tarvetta ja yrityksen liikeideaa ja että ruokaa valmistuu riittävä määrä ennakoiduille ruokailijoille. Suunnittelussa ja ruoan valmistuksessa on aina pyrittävä mahdollisimman pieneen ruoan ja raaka-aineiden hävikkiin. (Lampi ym. 2009, 34.)

2.5.1 Vakiointi ja annoskortti

Vakioruokaohjeet eli yhdenmukaistetut ruoanvalmistusohjeet ovat ammattikeittiön ruoanvalmistuksen sekä ruokalista- ja ateriasuunnittelun perusta. Vakioitujen ruokaohjeiden avulla varmistetaan ruoan tasainen laatu ja haluttu määrä valmistuskerrasta toiseen. Ruokaohjeiden vakiointi kuuluu ammattikeittiön tuotekehitykseen. (Lampi ym. 2009, 125.) Useissa ammattikeittiöissä on toiminnan apuna käytössä tuotannonohjausjärjestelmä. Näiden ohjelmistojen tärkein työkalu ammattikeittiöiden päivittäisessä ruokatuoannossa onkin reseptiikan hallinta. Ohjelmistoihin saa tallennettua reseptejä eri tavoin jaoteltuina, käyttötarkoituksien, asiakasryhmien, ruokalistojen tai vaikka niihin käytettyjen raaka-aineiden perusteella. Ammattihenkilöstö käyttää päivittäin ohjelmistojen reseptipankkeja, josta

saadaan tulosteet oikeaan kokoon muokattuna ja ohjeistettuna. Yksittäisten reseptien rakentamisesta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan tuotannonsuunnitteluun. Tuotannonohjausjärjestelmän avulla toimintaa voidaan suunnitella kausittain, jolloin ohjelmistoon luodaan reseptit ja ruokalistat tietyille aikavälille. (Riihikoski 2008, 31.)

Talvitien (2014, 32) mukaan Tuikkanen, Taskinen, Työppönen & Riihikoski (2005) ovat luonnehtineet tuotannonohjausjärjestelmiä seuraavasti. Tuotannonohjausjärjestelmien avulla ruokapalvelujen perustoiminnot, ruokatuotanto ja tiedonhallinta ovat tehokkaita, turvallisia ja luotettavia. Niiden käyttö ruokapalveluissa mahdollistaa sellaisen toiminnan, jota Suomen lainsäädäntö ja suositukset edellyttävät. Lisäksi tuotannonohjausjärjestelmää monipuolisesti hyödyntävän ruokapalveluorganisaation toiminta on läpinäkyvää. Koko ruokapalveluorganisaation toiminnan tulee olla dokumentoitua ja jäljitettävissä. (Tuikkanen, Taskinen, Työppönen & Riihikoski 2005, Talvitien 2014, 32 mukaan).

Vakioidessa jo käytössä olevia omia ohjeita, on usein kysymys vain raaka-ainemäärien, valmistustavan, käytettyjen välineiden tai muun vastaavan tekijän täsmällisestä ja tarkasta ilmaisutavasta. Erilaisista lähteistä saatavissa olevat valmiit reseptit on hyvä tarkistaa omaan käyttöön sopiviksi. Tarkistettavia tekijöitä ovat annoskoot, raaka-aineiden määrät ja niiden keskinäiset suhteet, valmistus- ja kypsennysmenetelmät. Jokaisessa keittiössä tulee olla omaan käyttöön ja omiin tarkoituksiin soveltuva vakioruokaohjekortisto, jota uudistetaan jatkuvasti esimerkiksi raaka-ainevalikoiman, laitteiston ja ruokailutottumusten muuttuessa ja kehityessä. (Lampi ym. 2009, 126.)

Lampin ym. (2009, 126) mukaan vakioitu ruokaohje

- vastaa asiakkaiden odotuksia
- soveltuu valmistettavaksi keittiön laitteistolla
- soveltuu keittiön tarjoilu-, jakelu- tai ruoankuljetusjärjestelmään
- vastaa keittiöhenkilökunnan määrää ja taitoa
- soveltuu kustannuksiltaan keittiön käyttöön.

Vakioinnin vaiheita Lampi ym. (2009, 126) kuvaavat seuraavasti:

- Sopivaksi katsottu ohje suurennetaan keittiössä käytettävän annoskoon ja ruokailijamäärän mukaan ruokalajille sopivalla menetelmällä.
- Työmenetelmä, käytettävät välineet ja laitteet, GN-astioiden koot ja lukumäärä kuvataan vaiheittain.
- Ohjetta kokeillaan käytännössä. Valmistuksen aikana tehdään tarpeelliset mittaukset ja muistiinpanot.
- Kokeilua jatketaan niin kauan, kunnes ohjeen mukaan saadaan haluttu määrä ruokaa ja sille hyväksyttävä laatu. Lopullisen hyväksymisen ohje saa, kun valmistus onnistuu sellaiselta henkilöltä, joka ei ole ollut aikaisemmin kokeilussa mukana.
- Vakioinnin vaiheet läpikäynyt ohje kirjoitetaan puhtaaksi ja liitetään ohjekortistoon tai tietokoneohjelman tiedostoon.

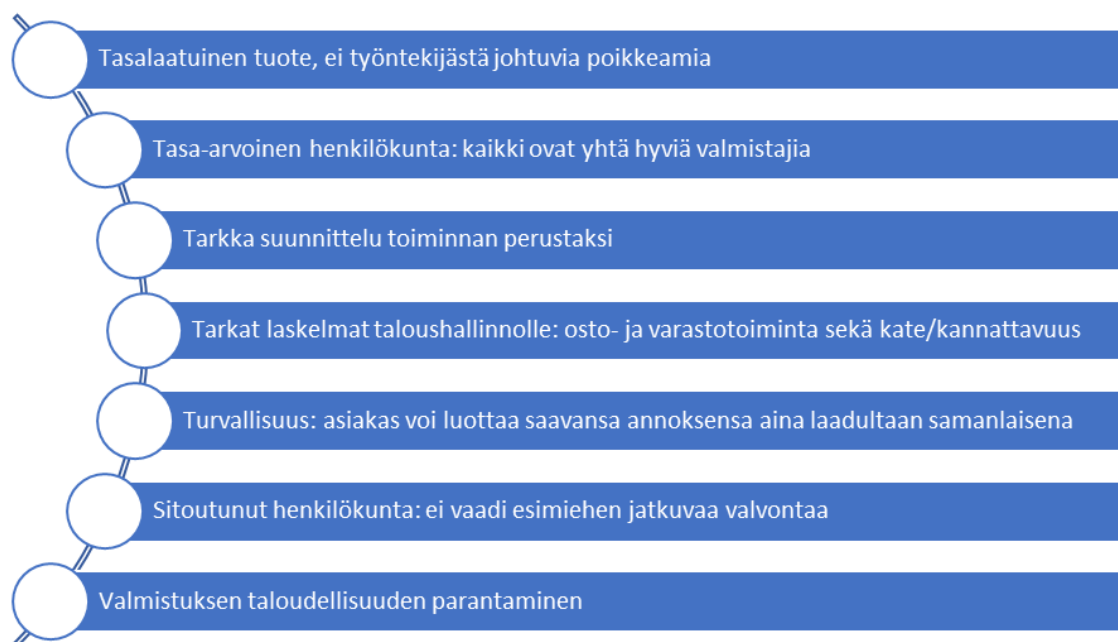
Ravintoloiden vakioruokaohjeita ovat annoskortit. Annoskortissa ilmaistaan valmistettavaan ruokalajiin tarvittavien raaka-aineiden määrät ostopainoina ja käyttöpainoina. Siinä ilmaistaan myös ohjeen mukaan valmistettavan ruokalajin valmis määrä, annoskoko ja annosmäärä. Siihen voidaan laskea raaka-ainekustannukset yhteensä koko valmistetusta määrästä ja erikseen yhtä annosta kohti. Annoskorttiin lasketaan myös myyntihinta halutun kateprosentin mukaan ja arvonlisävero yrityksen arvonlisäveroprosentin mukaan. Valmistuksen työvaiheita varten on vapaa erittelemätön tila. (Lampi ym. 2009, 128.)

Annoskorttia ja annoskortistoa käytetään toiminnan suunnitteluun ja kannattavuuden seurantaan. Annoskortin avulla voidaan suunnitella ostoja ja myyntiä, seurata katetuottoa, hävikkiä ja varastoon sidottua pääomaa, laatia ruokalistoja ja laatia ruokia erikoisruokavalioita noudattaville asiakkaille. Kaikki osatekijät tähtäävät taloudellisesti kannattavaan toimintaan. Annoshintalaskelmat tehdään yleensä jonkin taulukkolaskentaohjelman avulla, esimerkiksi Excelin, avulla. On myös valmisohjelmia, jotka laskevat annoskorttitietojen pohjalta esimerkiksi kannattavuusprosentteja. Ohjelma voi olla yhteydessä ravintolan taloushallinnon palkanlaskentaan, myynti- ja ostoreskontraan ja tilastoseurantaohjelmiin. (Lehtinen 2011, 85).

Ruokatuotteen Excel-pohjaisena annoslaskelma on yleisesti käytössä ns. yläkortti, joka on pääsääntöisesti yhden annoksen valmistus- ja hinnoittelulomake.

Se sisältää reseptin ainekuluineen, katetiedot ja tuotteen listahinnan sekä selvit-
tyksen tuotteen raaka-aineiden tai komponenttien valmiusasteesta ennen annok-
sen kokoamista. Lisäksi korttiin sisällytetään viimeistely- ja kokoamisohjeet sekä
esillepanoa koskeva ohjeistus, esimerkiksi kuva annoksesta. Kaikista annokseen
tulevista osista eli komponenteista, esimerkiksi kastikkeesta ja lisäkkeestä, jotka
valmistetaan erikseen oman reseptin mukaan itse annokseen yhdistettäväksi, laa-
ditaan alakortti. Yleensä alakortti laaditaan tuotantotyyppin mukaisesti isommalle
valmistuserälle kuin yksi tuote. Valmistettavaksi eräksi valitaan sellainen määrä,
jota on helppo suurentaa tai pienentää tarpeen mukaisesti. Sisällöltään ja toimin-
naltaan alakortti on lähes kuin yläkortti. Koska alakortti laaditaan suuremmalle
määrälle kuin yksi tuote, liittyy siihen annoskohtaista laskentaa: annoskoko, an-
nosmäärä ja annoksen muuttuvat kulut. Joissakin alakorttiin laadittavissa tuot-
teissa, kuten keitoissa ja kastikkeissa, tulee myös ottaa huomioon kypsennyskä-
vikki. (Miettinen & Santala 2003, 167–168.)

Lehtisen ym. (2011, 85) mukaan vakioituja annoskortteja käyttämällä saavute-
taan seuraavat hyödyt (kuvio 3).



KUVIO 3. Vakioidun annoskortin hyödyt (Lehtinen ym. 2011, 85, muokattu)

Miettinen & Santala (2003, 171) listaavat hyödyiksi myös sen, että annoskorttien
avulla tunnetaan tuotteen raaka-aineet muun muassa erityisruokavalioiden

osalta, tunnistetaan tuotteen kalliit raaka-aineet ja osataan suositella katteeltaan kannattavia tuotteita. Annoslaskelmia käyttämällä raaka-aineiden käyttö on myös suunnitelmallisempaa ja taloudellisempaa, asiakaspalvelu paranee hyvän tuoteinformaation takia ja raaka-aineiden käytön tarkkailu mahdollistuu. Lisäksi kuluperusteinen hinnoittelu mahdollistuu.

2.5.2 Hävikin huomioiminen

Hävikki on epätarkoituksenmukaista raaka-ainekäyttöä, jonka syntymistä tulisi kaikin tavoin ehkäistä (Miettinen & Santala 2003, 172). Ammattimaisessa ruoanvalmistuksessa on tärkeää, että raaka-ainekustannukset pysyvät kohtuullisina ja eri syistä johtuva hävikki pysyy mahdollisimman pienenä. Keittiön käytössä olevien ohjeiden tuleekin antaa raaka-ainemäärät täsmällisinä ja helposti mitattavina. Raaka-aineiden määrät ilmaistaan ruokaohjeessa käyttöpainoina. Käyttöpainoon ei sisälly mitään esikäsittelyvaiheessa poistettavaa kuten kasvien kuoria, huonolaatuisia osia, lihan kalvoja tai kalan ruotoja. Käytettäessä esikäsittelymättömiä raaka-aineita, on esikäsittelyn aiheuttama painohävikki otettava kuitenkin huomioon ja laskettava se raaka-ainemäärä, joka hankitaan tai otetaan ruoanvalmistukseen varastosta eli ostopaino. Laskemisessa voidaan hyödyntää keskimääräisiä painohävikkilukuja- ja kertoimia. Esimerkiksi kasvien esikäsittelyssä syntyvät painohävikit vaihtelevat 5 – 35 prosenttiin. (Lampi ym. 2009, 37.)

Nykyään ammattikeittiöissä käytetään kasviksia usein puolivalmisteina, jotka ovat valmiiksi esikäsitelty. Samoin kalaa ja lihaa on saatavana monin tavoin esikäsittelynä. Tällöin ohjeen käyttöpainot ovat myös ostopainoja ja näin käyttöön otettavia määriä ilman laskentaa. Hyvässä ohjeessa kerrotaan, millä tavoin käsiteltyä raaka-ainetta käytetään, esimerkiksi porkkana kuutioina tai salottisipuli viipaleina. (Lampi ym. 2009, 37.)

Kypsennyksen aikana tapahtuva veden haihtuminen ruoasta aiheuttaa painon pienenemistä eli painohäviötä. Valmiin ruoan määrä ei silloin vastaa tarkoitettua. Joissakin ruokalajeissa, jotka sisältävät runsaasti nestettä, aiheutuva kypsennys-hävikki, voidaan korvata lisäämällä ruokaan vettä. Haihtumista on estettävä esi-

merkiksi käyttämällä kantta ja välttämällä liian voimakasta tai pitkäaikaista keittämistä. Laatikkoruoat ovat esimerkki ruokalajeista, joissa kypsennyshävikki voidaan ottaa huomioon annoskokoa määriteltäessä. Niiden kypsennyshävikki voi olla keskimäärin 15 % uuneissa, joissa uunitilan kosteus ei ole säädettävissä. Jos ohje suurennetaan käyttäen annoksen raakapainoa, on kypsä annos kypsennyshävikin verran määriteltä pienempi. Ohjetta suurennettaessa onkin siis laskettava arvioidun kypsennyshävikin verran suurempi annoskoko. (Lampi ym. 2009, 38.)

Painon pienenemiseen kypsennyksessä vaikuttavat lämpötila, kosteus ja kypsennysaika. Kypsennyshävikki muodostuu kohtuuttoman suureksi, jos kypsennysaika on liian pitkä ja kypsennyslämpötila liian korkea. Liian voimakas uunin puhaltimen kiertonopeus lisää myös kuivumista. Myös ruoan alkulämpötila tulisi ottaa huomioon. Esimerkiksi suoraan kylmiöstä paistinpannulle tai uuniin laitettu liha menettää mehukkuuttaan. (Lampi ym. 2009, 38.)

Ammattikeittiöissä valmistushävikkiä syntyy muun muassa seuraavista syistä:

- huolimaton raaka-aineiden esikäsittely
- epätarkka mittaaminen tai punnitseminen
- suunniteltua isommat annoskoot
- raaka-aineiden pilaantuminen keittiössä tai baarissa
- raaka-aineiden ohjautuminen yrityksestä ulos asiattomasti
- annoksen valmistaminen epäonnistuu (se palaa, kuivuu, tai tehdään väärin tms.)
- annoksia valmistetaan yli tarpeen
- asiakas palauttaa tyytymättömänä tuotteen
- ”kuormasta” syöminen tai juominen
- syntyy käsivarastohävikkiä (esim. avatut purkit)
- liiallinen kiire (Miettinen & Santala 2003, 172).

Hävikin syntyä ehkäisee tarkat tuotesuunnitelmat ja ammattitaitoinen valmistushenkilökunta. Hävikin määrään vaikuttavat myös vuorossa työskentelevän henkilökunnan määrä, raaka-aineiden valmiusaste ostettaessa, toiminnan hyvä suunnittelu sekä sen ohjaaminen ja valvonta. Tuotteiden ulosmyynnin ja uusio-
käytön mahdollisuus alentaa hävikin määrää. Omavalvontasuunnitelman huolellinen laatiminen ja suunnitelman tarkka noudattaminen ruokatuotteita valmistettaessa on myös keino hallita hävikkiä. Hävikin määrä selviää inventaarien avulla.

Hävikin määrää on syytä tarkkailla jatkuvasti, pitämällä hävikkikirjanpitoa ns. näkyvästä hävikistä (pilaantuneet tuotteet yms.) eli tehdä hävikistä muistiinpanoja kappaleina, kiloina, litroina. Havainnollistamiseksi voi laatia rahamääräisiä laskelmia hävikin määrästä ja raaka-ainekäytön taloudellisuudesta. (Miettinen & Santala 2003, 173.)

2.6 Hinnoittelu ja kannattavuus

Ruokapalvelut on tuotettava tuloksellisesti ja kannattavasti. Tuloksellisuudella tarkoitetaan tuottavaa ja taloudellista toimintaa. Taloudellisuudella ymmärretään resurssien tarkkaa ja huolellista käyttämistä. Tuottavaa keittiön toiminta on silloin, kun ateriat ja palvelut ovat oikeassa suhteessa niiden tuottamisen vaatimaan työhön, raaka-aineisiin ja muihin vaadittaviin panoksiin kuten energiaan ja pääomaan. Mitä vähemmän tuotannontekijöitä tarvitaan, jotta aikaiseksi saadaan tietty määrä suoritteita, sitä taloudellisempaa toiminta on. Ollakseen kannattavaa, täytyy työn olla myös tehokasta. Ammattikeittiöissä ruoan tuotantoon käytettäviä resursseja ovat työvoima ja -aika, sekä työvälineet, laitteet ja työtilat. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin resursseja osataan hyödyntää. Kannattavuuden varmistamiseksi pyritään saamaan aikaan mahdollisimman suuri tuotos mahdollisimman pienillä panoksilla. Ruoan tulee olla laadukasta ja valmistua oikeaan aikaan. Kun ruokapalvelussa tuote, laadukas ruoka-annos, valmistuu lyhyemmässä ajassa ja vähemmällä työllä, on toiminta ollut tehokasta. (Lampi ym. 2009, 81, 14; Miettinen & Santala 2003, 80.)

Raaka-ainekäytön ohella, henkilöstökulut ovat ravintola-alalla melko suuri kulu, siksi alalla seurataan erityisesti työn tuottavuutta. Sitä tarkkaillaan vertaamalla aikaansaattua myyntituottoa tehtyihin työtunteihin. Mitä enemmän yhtä työtuntia kohden on saatu aikaiseksi myyntituottoa, sitä parempi tuottavuus on. On haastavaa toteuttaa taloudellisuutta ja tuottavuutta yhtäaikaaisesti. Jos esimerkiksi ravintolassa säästetään liikaa henkilöstökuluissa, niin että palvelun taso pääsee laskemaan ja henkilökohtainen myyntityö jää vähäiseksi, saattaa se pienentää myyntituottoa, jolloin myös tehokkuus saattaa laskea. Toisaalta taloudellisuus saattaa kärsiä myös, jos pyritään liikaan tehokkuuteen, esimerkiksi ravintolan

keittiössä. Kiireessä tehdään enemmän virheitä, jotka voivat nostaa hävikkiä ja raaka-ainekuluja. (Miettinen & Santala 2003, 80–81.)

2.6.1 Hinnoittelun lähtökohdat

Hinnoittelun oikea taso on merkittävä tekijä yrityksen kannattavuudessa, joten hinnoittelupäätökset ovat yritykselle merkittäviä päätöksiä. Hinnoittelua voidaan tehdä kolmesta lähtökohdasta, joista ensimmäinen on perinteinen hinnoittelu. Se pohjautuu myytävien tuotteiden kustannuksiin. Tämän lähtökohdan ajatuksena on, että myyntihinnan on katettava kaikki tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kustannukset. Tässä yhteydessä puhutaan myös omakustannehinnoittelusta. Toinen lähtökohta hinnoittelulle on yritykselle määritelty tulostavoite. Tämä lähtökohta korostaa sitä, että tuotteiden myyntihinnoilla on kyettävä kattamaan yritykselle osoitettu tulostavoite. (Selander & Valli 2007, 68.)

Hinnoittelun kolmas lähtökohta on markkinalähtöinen. Tässä lähtökohdassa huomioidaan markkinoiden tilanne kyseisen tuotteen osalta. Jos tuote on uusi tai erityisen laadukas ja asiakkaat haluavat ostaa sitä, voi myyntihinta asettua huomattavasti korkeammaksi kuin kahden aiemmin esitetyn hinnoittelunäkökulman perusteella. Toisaalta, jos markkinat ovat jo tyydytetyt, tuote on kelvoton tai jostakin syystä se ei vain kiinnosta asiakkaita, voi tuotteen myyntihinta asettua yrityksen kannattavuuden kannalta liian alhaiseksi. (Selander & Valli 2007, 68.)

Hinnoittelualueella tarkoitetaan hinnoittelussa käytettävissä olevan ylimmän ja alimman hinnan välistä suhdetta. Hinnan alaraja muodostuu tuotteen kustannuksista ja yläraja kysynnän määrittelemästä hinnasta. Tuotteen hinta asettuu useimmiten hinnoittelualueen ylä- ja alarajan välille. Onnistuneet hinnoittelupäätökset perustuvat tarkkailu- ja suunnittelulaskelmiin, mutta huomioivat myös tarkasti markkinat eli asiakkaat. Hotelli- ja ravintola-alan yritykset voivat hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa vapaasti ilman säädöksiä – vain alkoholituotteiden myyminen alle hankintahinnan on kielletty. Yrityksen kannalta edullista on, että myytävistä tuotteista tai palveluista voidaan pyytää korkeita hintoja. Hinta on keskeinen tulokseen vaikuttava tekijä: mitä korkeampi hinta, sen enemmän on mahdol-

lista saada myyntikatetta. Hinta on samalla myös menekkitekijä. Yleinen oletta-
mus on, että hinnan alentaminen lisää tuotteiden ja palvelujen menekkiä, kun
taas hinnan nostaminen vähentää sitä. (Selander & Valli 2007, 68; Miettinen &
Santala 2003, 139.)

Selanderin & Vallin (2007, 69) mukaan hinnan nostaminen ei kuitenkaan välttä-
mättä suoraan paranna kannattavuutta. Vaarana tässä on menekin aleneminen,
eikä hintojen noston hyöty kohdistu suoraan kannattavuuden paranemiseen.
Tämä taas voi aiheuttaa sen, ettei yritys kasva, eikä pysty kattamaan kiinteitä
kustannuksiaan. Monopolimarkkinoilla hinnan nosto saattaa auttaa, mutta se ei
toimi alalla, jolla on paljon kilpailua; asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa. Mat-
kailu- ja ravitsemisalla hinnan nostaminen ilman yleistä hinnan nousua voi johtaa
kysynnän alenemiseen. Alalla vallitsee melko kova kilpailu: tuotteiden ja palvelu-
jen tarjoajia on paljon, mutta ostajia tarjontaan nähden vähän. Tuotteiden ja pal-
velujen hintatasoon vaikuttaakin suoritemarkkinoilla vallitseva kysyntä ja tarjonta.
Asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia ja vertailevat hintoja. Yritykselle on edullista,
jos se pystyy pitämään hinnat samalla tasolla alueen kilpailijoiden kanssa. Hin-
noissa olisi hyvä olla pieni jouston vara, jotta tarvittaessa voi seurata hinnan muu-
toksia ilman suurta myynnin ja siten kannattavuuden menetystä. Sitä, miten me-
nekki todellisuudessa reagoi hinnanmuutoksiin on vaikea ennustaa – ainoa to-
dellinen tieto on kokemuseräinen tieto, jota saadaan seuraamalla menekin muu-
toksia hintoja muutettaessa (Miettinen & Santala 2003, 150). (Selander & Valli
2007, 69; Miettinen & Santala 2003, 140.)

Miettisen & Santalan (2003, 140) mukaan Rope ja Vahvaselkä (1993) ovat mää-
ritelleet **hinnoittelupolitiikan** seuraavasti:

Hinnoittelupolitiikka on tukena yrityksen hintapäätöksissä. Se sisäl-
tää periaatteet siitä,

- mitä lähestymistapaa hinnoittelussa ensisijaisesti noudatetaan
- käytetäänkö tuote- ja palvelukohtaisia hintoja vaiako paketti- eli ko-
konaishintoja
- miten hinnoittelu ja hinnat muuntuvat tilanne- ja/tai asiakasryh-
mäkohtaisesti. (Rope & Vahvaselkä 1990, Miettisen & Santalan
2003, 140 mukaan).

Lopullisesta hinnasta päätettäessä tulisi aina ottaa huomioon yrityksen hinnoittelupolitiikka ja jo myynnissä olevien tuotteiden hintataso. Uusien tuotteiden hintojen tulee olla yhteensopivia jo olemassa olevien hintojen kanssa. Hinnoittelu on ajankohtaista aina, kun yritys kehittää uusia tuotteita, esimerkiksi laatii uuden ruoka- tai juomalistan, ideoi uusia tuotepaketteja tai kehittää aivan uuden tuotteen jo olemassa olevien rinnalle. Lisäksi hinnoittelemaan voidaan joutua, kun asiakas haluaa ostaa tuotteen tai palvelun, jota ei löydy ”listalta” valmiina. Henkilökunnan täytyy tietää yrityksen hinnoittelupolitiikasta ja tavoitekatteista sekä hinnoittelukäytännöistä osatakseen hinnoitella tuotteen nopeasti ja kannattavasti mahdollisissa yllättävissä hinnoittelutilanteissa. (Miettinen & Santala 2003, 140–141.)

2.6.2 Tuotehinnoittelu

Tuotehinnoittelulla tarkoitetaan yksittäisten tuotteiden hinnoittelua, jonka lähtökohtana on aina tuotteen kustannusten selvittäminen. Tuotteen kustannukset riippuvat suoraan myytävästä määrästä, joten ne ovat muuttuvia kustannuksia. Tuotteen myyntihinta on hinta, jolla tuotetta myydään asiakkaille. Sillä tarkoitetaan yleensä arvonlisäveron sisältämää myyntihintaa. Hinnoittelulaskelmissa on näkyvissä myös veroton myyntihinta, joka on perustana kateprosentille. Tuotehinnoittelussa lähtökohtana ovat tuotteen kustannukset tai markkinahinta, jotka täytyy selvittää riittävän tarkasti. Useassa tapauksessa oikeiden, päivitettyjen kustannusten selvittäminen saattaa olla tarpeetonta, koska se vie kohtuuttomasti aikaa ja voi jopa olla mahdotonta. Esimerkiksi ruokatuotteiden raaka-ainekustannukset ovat sellaisia. Myyntikatteella tarkoitetaan katetta, joka saadaan vähentämällä tuotteen verottomasta myyntihinnasta tuotteeseen kohdistuvat verottomat kustannukset. Ravintolatoiminnassa tämä tarkoittaa katetta, joka saadaan vähentämällä verottomasta myynnistä, eli liikevaihdosta, raaka-ainekustannukset. (Selaender & Valli 2007, 78.)

Hinnoittelussa kannattaa käyttää verottomia kustannuksia, koska ostojen arvonlisäverot ovat vähennyskelpoisia – todellinen kustannus on siis veroton hinta. Näin hinnoittelussa tarvitaan siis tuotteen myynnin arvonlisävero. Myyntihinnan

laskemisessa voidaan käyttää kahta laskentatapaa. Ennen tätä yrityksen on valittava liikeideaansa sopiva hinnoittelupolitiikka. Perinteinen laskentatapa on arvioida tuotteelle sopivalta tuntuva myyntihinta huomioiden yrityksen liikeidean, kilpailijat ja sijainnin. Seuraavaksi tarkistetaan kateprosentti. Tästä tavasta on kuvattu esimerkki kuviossa 4. Toinen tapa on valita ensin haluttu kateprosentti alan keskiarvojen tai omien historiatietojen perusteella ja laskea sen pohjalta tuotteen myyntihinta. Tästä tavasta on kuvattu esimerkki kuviossa 5. Tuotteen muuttuvat kustannukset käsitellään laskennassa ilman arvonlisäveroa, koska maksettu vero on yritykselle vähennyskelpoista. Todellinen kustannus on näin veroton summa. Tämä helpottaa myös sellaisten tuotteiden hinnoittelua, joiden kustannuksiin sisältyy eriäviä arvonlisäverokantoja. (Selander & Valli 2007, 79.)

Juomasekoituksen laskennalliset raaka-aineet maksavat 1,20 €. Sopivaksi katsottu myyntihinta on 5 €. Juomasekoituksen myynnin arvonlisävero on 24 %. Mikä on myyntikateprosentti?			
Hinnoittelutapa 1.	€	%	
Verollinen MH	5,00	124	
-Alv.	0,97	24	
Veroton MH	4,03	100	5,00 € x 100 % / 124 %
-Ainekustannukset (veroton)	1,20		
Myyntikate	2,83	70,2	2,83 € x 100 % / 4,03 €

KUVIO 4. Hinnoittelutapaesimerkki 1. (Selander & Valli 2007, 80, muokattu)

Ruoka-annoksen raaka-ainekustannukset ovat annoskortin mukaisesti 1,60 €. Annoksen valmistus on kohtuullisen nopeaa, joten sopivaksi myyntikatteen arvioidaan 68 %.			
Hinnoittelutapa 2.	€	%	
Verollinen MH	5,70	114	5,00 € x 114 % / 100 %
-Alv.	0,70	14	
Veroton MH	5,00	100	1,60 € x 100 % / 32 %
-Ainekulut (veroton)	1,60	32	100 % - 68 %
Myyntikate	3,40	68	

KUVIO 5. Hinnoittelutapaesimerkki 2. (Selander & Valli 2007, 81, muokattu)

Kuvioissa 4 ja 5 on myyntihinnan laskeminen toteutettu hieman eri tavoin. Käytännössä yritys voi valita sille parhaiten sopivan laskentavan ja toteuttaa sitä kaikissa tuotteissaan tai käyttää erilaisia laskentatapoja eri tuoteryhmissään.

Kateprosenttia määritellessä tulisi huomioida ainakin seuraavat asiat: asiakasmäärä, tuotteen valmistamiseen tarvittava työpanos ja muut tuotteesta syntyvät kustannukset. Asiakasmäärä vaikuttaa selkeästi myyntikatetavoitteeseen. Esimerkiksi muutaman ruoka-annoksen käsittävä tilaus vaatii huomattavasti korkeamman kateprosentin kuin esimerkiksi 100 henkilön lounas, sillä henkilöstö- ja muut kiinteät kustannukset kohdistuvat pienempään myyntimäärään. Jos tuote on hankala valmistaa tai se vaatii tuekseen palvelua, nostaa tarvittava työpanos myyntikateprosenttitavoitetta. Muut tuotteesta aiheutuvat kustannukset voivat olla esimerkiksi varastointi- tai kuljetuskustannuksia. Jos näitä kustannuksia ei kohdisteta suoraan tuotteelle, täytyy myyntikateprosentin olla muita tuotteita korkeampi. Hinnoittelun perustana on aina tuotteeseen kohdistuvien kustannusten selvittäminen. (Selander & Valli 2007, 80–81.)

Ruokatuotteiden hinnoitteluun ja valmistusohjeiden kirjoittamiseen käytetään annoskorttia. Hinnoittelun kannalta sen tärkein tehtävä on raaka-ainekustannusten selvittäminen. Usein annoskortteja käytetään vain raaka-ainekustannusten laskemiseen, jolloin hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tehdään erikseen annoskortin tietoja hyödyntäen. Ruoka- ja juomatuotteen hinnoittelussa ovat apuna tuotesuunnittelussa käytetyt reseptiikkaohjelmat tai kokonaiset ohjelmistot. Tällaisten puuttuessa voidaan hinnoittelun avuksi laatia yrityksen tarpeet täyttävä hinnoittelulaskelma vaikkapa taulukkolaskentaohjelmalla. (Selander & Valli 2007, 85; Miettinen & Santala 2003, 141.)

Asiakkaat ovat valmiita maksamaan jopa nelinkertaisen hinnan ruoasta verrattuna sen raaka-ainehintaan (kate 75 %), jos se vastaa heidän odotuksiaan. Kotiruoan voi ajatella vastaavan perusarvoa, jos ruoka on syötävää. Ravintolaruoan on oltava jotain muutakin. Lisäarvo kertyy juuri tästä muusta. On mietittävä, kuinka paljon lisäarvoa voi olla. Mitä enemmän asiakas kokee lisäarvoa, sitä enemmän hän on valmis ruoasta maksamaan. Ravintolan menestyminen ei ole kiinni ainoastaan annosten katteesta, vaan myös myytyjen annosten määrästä. Onkin koko ajan mietittävä katetuoton ja volyymin suhdetta. (Lehtinen ym. 2003, 55.)

3 TUOTEKEHITYS OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

Liiketoiminnan uusiutuminen vaatii uusia innovaatioita, joiden avulla markkinoille saadaan uusia tuotteita ja palveluja. Innovaatioiden syntyyn voidaan vaikuttaa useilla tavoilla: yksilöt voivat parantaa innovointikykyään kehittämällä luovuuttaan, mutta myös organisaatiot voivat tehdä samoin. Ilman tuotteita ei ole markkinointia – olivatpa tuotteet sitten fyysisiä tuotteita tai palveluita. Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, ja vain sen avulla voi pysyä markkinoilla. Tuotekehityksen tavoitteena on nopeasti ja taloudellisesti kehittää uusia, asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ja kilpailukykyisiä tuotteita ottaen huomioon olemassa olevan markkinatilanteen. (Raatikainen 2008, 46, 59.) Tuotekehitystoimintaa voidaan luonnehtia markkinoinnin, tuotekehityksen ja valmistuksen yhteistoiminnaksi, integroiduksi tuotekehitykseksi, jolle yritysjohto ja talous luovat toiminnan edellytykset (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen, 1994, 26). Hietikon (2008, 41) mukaan tuotekehitystä ei voida enää erottaa yhdeksi erilliseksi prosessiksi, vaan siihen kuuluvia toimintoja on integroitunut niin moneen yrityksen muuhun toimintoon, että nykyään on parempi puhua innovaatioprosessista tai jopa innovaatiotoiminnasta.

3.1 Tuotekehitysprosessi

Tuotekehittely voi olla kokonaan uuden tuotteen suunnittelua, mutta sen keinoin voidaan myös parannella jo markkinoilla olevaa tuotetta asiakkaan tarpeisiin perustuen. Siten onkin tärkeää seurata markkinoita ja niiden kehitystä sekä kerätä asiakaspalautetta. Asiakkaan tarve on tuotekehityksen ajava voima: ilman asiakasta ja hänen tarpeitaan ei ole mieltä suunnitella uusia tuotteita. Tarve voidaan myös tyydyttää usealla eri tavalla, siksi tuotekehityksen ongelmaan ei ole koskaan olemassa vain yhtä oikeaa ratkaisua. (Raatikainen 2008, 60; Hietikko 2008, 27.)

Tuotekehityksen voimin tulee löytää mahdollisuuksien avaruudesta sellainen kokonaisuus, joka optimaalisella tavalla tyydyttää asiakkaan tarpeet ja on samalla tuotantokustannuksiltaan siedettävä. Vaikka tuotekehityksen taustalla ovat usein

juuri asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen, saattaa tuotekehityksen myötä syntyä täysin uusia tuotteita, jotka sitten olemassaolollaan luovat tarpeen kyseisen tuotteen käytölle. Tuotekehitystoiminta on tapahtunut yleensä yritysten tarkoin varjelemisissa suljetuissa ympäristöissä. Koveneva globaali kilpailu kuitenkin pakottaa yritykset jatkuvaan ja yhä nopeampaan tuotekehitykseen. (Raatikainen 2008, 60; Hietikko 2008, 15, 27.) Tuotekehitysprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: idea, esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely (Raatikainen 2008, 60).

Uutuustuotteen syntymiseen johtavia ideoita voi syntyä monilla tavoin: asiakas voi esittää toiveitaan, tutkimustoiminnan avulla voi löytyä sopiva markkinarako, markkinoinnin ammattilaiset havaitsevat puutteita tuotteiden tai palveluiden saatavuudessa tai tuotekehittely innovoi ja luo kokonaan uuden tuotteen. (Raatikainen 2008, 61.) Idean valinnassa keskeisiksi tekijöiksi nousevat potentiaaliset markkinat, tekniset mahdollisuudet ja sopivuus yrityksen tuotepolitiikkaan (Rissanen 2006, 203).

Uusia ideoita voidaan etsiä esimerkiksi innovaatiotoiminnan avulla. Raatikainen (2008, 48) määrittelee innovaatiotoiminnan seuraavasti: ”Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat tai joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja.” Hietikon (2008, 12) mukaan innovaatioihin ja niiden syntyyn kytkeytyy kiinteästi luovuus. Se voidaan nähdä innovaatiotoiminnan yhden osan, eli ideoiden ja ratkaisumallien, tuottamisen edellytyksenä. Luovuus on inhimillinen ominaisuus, joka ei ole sidoksissa koulutukseen tai asemaan. Jokainen ihminen voi olla luova. Innovaatiotoimintaa ajatellen kyse on pikemminkin siitä, miten luova potentiaali saadaan näkymään työssä luovina suorituksina. Työkulttuuri ja -ilmapiiri määrittävät loppu kädessä sen, minkälaisia mahdollisuuksia luovuudelle on ja mitkä ideat yrityksessä katsotaan hyväksyttäviksi tai uusiksi. Luova työympäristö on avoin, joustava, keskustelevalle ja arvostaa aloitteellisuutta. Innovaation käyttövoima on rutiineista poikkeava ajattelu, ja ilmapiiriltään suvaitsevat ja avoimet yritykset houkuttelevat luokseen monenlaisen taustan omaavia ihmisiä. (Hietikko 2008, 12–13.)

Sopivan idean löydyttyä, tutkitaan sen soveltuvuus markkinoille. Parhaiden ideoiden kantavuus selvitetään esitutkimuksella, jonka aikana tulevan tuotteen konsepti selvitetään ja tuote määritellään (Välimaa ym. 1994, 25). Esitutkimuksen tavoitteena on tuotekonseptin selvittäminen, tuotteen spesifiointi ja riskien kartoitus tai mahdollinen vähentäminen, tuotantomahdollisuuksien selvittäminen, liiketoimintaedellytysten kartoittaminen sekä uutuustutkimuksen suorittaminen (Välimaa ym. 1994, 28).

Esitutkimusvaiheen tärkein lopputulos on tuotteen määrittely eli tuotespesifikaatio ja tuotesuunnitelma, joka antaa päätöksenteon perustan mahdollista projektin käynnistämistä varten. Tuotespesifikaatio määrittelee lopputuloksen, mihin pyritään, mitkä ovat kehitystyön reunaehdot ja toisaalta sen, missä kohdin on liikkumavaraa. Sen tulee yksiselitteisesti kuvata asiakkaan ja yrityksen tuotteelle asettamat vaatimukset. Tuotespesifikaatioiden voidaan antaa täydentyä jonkin aikaa prosessin alussa, jolloin tuotekehittäjät etenevät työssään ja yksityiskohtaisempi tieto lisääntyy. Lopulta projektipäällikkö päättää yhdessä johtoryhmän kanssa sen hetken, jonka jälkeen spesifikaatioita ei enää muuteta. (Välimaa ym. 1994, 33.)

Uuden tuotteen kannattavuuden selvittäminen on tärkein yksittäinen asia. Se vaatii laaja-alaista markkinallista näkemystä ja kustannustietoisuutta. Kannattavuuslaskentavaiheessa tuotteen valmistukseen liittyvät kustannukset pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti. Lisäksi on mietittävä, mitä lisäarvoa uudella tuotteella on annettavana, kun vertaillaan niiden tarjoamia uusia ominaisuuksia jo ennestään markkinoilla oleviin tuotteisiin. Tuotannon kanssa on lisäksi selvitettävä, miten vaivattomasti uusi tuote saadaan tuotantoon. Mikäli projektin käynnistäminen tuntuu järkevältä esitutkimuksen valossa ja yrityksellä on hankkeeseen resursseja, käynnistetään varsinainen tuotekehitysprojekti. Jokaisen suunnitteluvaiheen jälkeen tulisi suorittaa muodollinen, dokumentoitu, systemaattinen ja kriittinen suunnittelun tulosten tarkastelu. (Raatikainen 2008, 61-62; Välimaa ym. 1994, 26,134.)

Luonnosteluvaiheessa tuotteen spesifioinnin ja markkinamahdollisuuksien, me-
nekin sekä markkinahintojen ja kilpailutilanteen selvitys markkina-alueilla jatkuu.

Luonnosteluvaiheen alussa tuotemäärittelyä voidaan vielä täsmentää, jos tuotekehitystyö tuo tuotteesta uusia ajatuksia. Tuotteelle laaditaan ennakkoon testisuunnitelmat, joista sen täytyy selviytyä. Tuotteesta valmistetaan prototyyppi, jota testataan esimerkiksi asiakkaan, markkinoinnin, tuotannon ja jatkokehittelyn näkökulmista. Testien pohjalta tuotetta kehitetään edelleen ja ohessa mietitään alustavia tuotantomahdollisuuksia ja pohditaan, mikä on paras tapa saattaa uusi tuote tuotantoon. (Raatikainen 2008, 62; Välimaa ym. 1994, 29.)

Suunnitteluvaiheessa laaditaan toimenpiteille sopiva järjestys. Tarkastellaan sitä, kuinka tuote saadaan markkinoitua, valmistettua tuotannossa ja minkä verran sen pitää tehdä tulosta yritykselle euromääräisesti. Vaiheen kaikki suunnitelmat kannattaa tehdä kirjallisina, ja niiden toteutumista seurata. Tässä vaiheessa luodaan myös tuotteelle markkinointi- ja tuotantosuunnitelmat. (Raatikainen 2008, 62.)

Viimeistelyvaiheessa tuote valmistellaan tuotavaksi markkinoille. Tässä kohtaa usein laaditaan tarvittavat tuoteseloste-, asennus- ja käyttöohjeet. Tuotannon laitteet ja välineet valmistellaan tuotannon aloittamista varten ja erityistyökalut varataan valmiiksi. Markkinointi ja myyntityö käynnistetään ja myynnin kehitystä seurataan. Kaikista tuotekehityksen tuloksista tulee kirjata merkintöjä palautepäiväkirjaan. Taloushallinto seuraa myynnin kehitystä, investointeja ja voittoa ja arvioi tulevaa liiketoimintaa. (Raatikainen 2008, 63; Välimaa ym. 1994, 31.)

Yrityksissä tuotekehitystä ohjaa niiden yrityskohtainen tuotestrategia. Tuotestrategia on yrityksen strategian tärkeä osa, joka nivoo tuotekehityksen yrityksen muuhun strategiaan siten, että myös uudet tuotteet ovat tukemassa sitä. Tuotestrategian tärkein elementti on tuotteiden olennaisen tarkoituksen, vision, määrittelemineen tiiviisti ja napakasti, mutta kuitenkin fokusoiden. Se on aina yritys-kohtainen, eikä ole mitään yleispätevää sääntöä siitä, mitä sen tulisi sisältää. Kuitenkin voidaan mainita esimerkiksi seuraavia asioita, joihin tuotestrategian tulisi kyetä vastaamaan. Esimerkiksi millaisilla markkinoilla yritys aikoo toimia ja millaisia tarpeita se tyydyttää ja hakeeko se markkinaosuuden kasvua vai tyytykö se vahvistamaan asemaansa. Millaisilla resursseilla tuotekehitystä ja tuotantoa harjoitetaan ja kuinka laajaa tuotevalikoimaa pidetään yllä. Sen tulisi vastata myös siihen, millainen on tuotteiden markkinasegmentti ja kuinka kilpailijat pyritään

voittamaan. Lisäksi sen tulisi vastata tuotteiden tuotannon, tuottavuuden ja kustannusten kysymyksiin. (Hietikko 2008, 27–29.)

Tuotekehittelyssä on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa tuotteen elinkaariajattelu. Sillä tarkoitetaan tuotteen markkinoilla oloajan pituutta eli tietyn tuotteen myyntiin tulon ja sen myynnin lopettamisen välistä aikaa. Yritykset suunnittelevat tarkasti tuotteidensa elinkaaren, jotta heillä olisi valikoimassaan jatkuvasti jokin tuote uusille ja vaativille asiakkaille nousevilla markkinoilla ja vastaavasti toinen edullinen tuote vanhoille asiakkaille niin sanotuilla laskevilla markkinoilla. (Raatikainen 2008, 81).

Yritysten on varauduttava siihen, että tuote on usein markkinoilla vain rajallisen ajan. Vaikka yritys olisikin selkeästi tiedostanut tarpeen, jota se tyydyttää, vanhentuvat sen tuotteet väijäämättömästi ennemmin tai myöhemmin (Hietikko 2008, 30). Yritysten vaihtoehtoina ovat: tuoda uusia tuotteita markkinoille, pidentää jo olemassa olevien tuotteiden elinkaarta tai tuotteen vanhentaminen. Uuden tuotteen suunnittelu tulisi aloittaa välittömästi, kun edellinen tuote on saatu markkinoille. Näin on mahdollista saada uuden tuotteen myynti kasvuun, ennen kuin korvattavan tuotteen myynti kääntyy laskuun. Tämän seurauksena tuotteiden kokonaismyynnissä ei pääse tapahtumaan notkahdusta. (Raatikainen 2008, 84.)

Tuotekehitys on kallista ja uusien tuotteiden kaupaksi meneminen ei ole itsestään selvyyttä, joten joissakin tilanteissa tuotteen elinkaaren pidentäminen on paikallaan. Keinoina tähän voidaan käyttää esimerkiksi uutta pakkausta, uutta nimeä, uutta käyttökohdetta, uusia käyttöominaisuuksia tai uutta mallityyppiä. Tuotteen vanhentaminen sen sijaan tarkoittaa vastaavasti tuotteen elinkaaren lyhentämistä, minkä avulla saadaan tilaa uusille tuotekehityksen tuloksille. Vanhentaminen voi olla luonteeltaan joko teknistä vanhentamista tai muotivanhentamista. Tekninen vanhentaminen tarkoittaa sitä, että korvaavassa tuotteessa on selvä tekninen parannus tai muutos markkinoilla olevaan tuotteeseen verrattuna. Muotivanhentamisessa tehdään muutoksia tuotteen kaupalliseen laatuun, kuten viimeistelyyn, muotoiluun tai ulkonäköön. (Raatikainen 2008, 84.)

3.2 Tuotekehitys ammattikeittiöissä

Ammattikeittiössä tuotekehitys on uusien ruokalistoilla olevien annoksien kehittämistä sekä ruoanvalmistusohjeiden ja annoskorttien vakiointia. Entisiä käytössä olevia ruokaohjeita päivitetään raaka-aineiden hinnan tai käytettävien raaka-aineiden ominaisuuksien tai saatavuuden muuttuessa. Ruokalistalla olevien annosten valikoimaa arvioidaan ajanmukaisuuden ja kiinnostavuuden kriteereillä. Tuotekehityksen keinoin pyritään kehittämään ruoanvalmistusmenetelmät ja työtavat tehokkaiksi ja näin tehostamaan koko keittiön toimintaa. Tuotekehitykseen liittyy myös hinnoittelu ja kustannusten seuranta. Tavarantoimittajien kilpailuttamisella pyritään varmistamaan, että raaka-aineiden hinta, laatu ja toimitukset vastaavat ammattikeittiön tavoitteita. Tavarantoimittajien valinnassa käytetään arviointiperusteina mm. tavarantoimittajan toimitusvarmuutta, luotettavuutta, asiakassuhteen laatua, kotimaisuutta ja yhteiskunnallista vastuuntuntoa. (Lampi ym. 2009, 19-20)

Ammattikeittiössä tuotesuunnittelu- ja kehittäminen on aika ajoin toistuvaa ja joiltain osin jopa jokapäiväistäkin toimintaa. À la carte -listat ja juomalistat saattavat olla voimassa kuukausia tai jopa vuodenkin kerrallaan, kun sen sijaan esimerkiksi lounastuotteita suunnitellaan viikkokohtaisesti. Päivän annos ja erilaiset tuotetarjoukset syntyvät usein raaka-ainelähtöisesti tai myynnin virkistämiseksi ja näin niitä saatetaan suunnitella ja vaihdella päivittäin. (Miettinen & Santala 2003, 161.)

Miettinen & Santala (2003, 161) kuvaavat ruoka- ja juomatuotteen etenemistä ideointivaiheesta valmiiksi tuotteeksi seuraavasti (kuvio 6).



KUVIO 6. Ruoka- ja juomatuotteen tuotekehityksen vaiheet (Miettinen & Santala 2003, 161, muokattu)

Tuotekehitys muuttuu yhä enemmän tuotteiden jatkuvan parantamisen ja tuotevalikoiman kasvattamisen suuntaan. Tämä korostaa asiakastarvelähtöisyyden

merkitystä. Onnistuminen asiakastyytyväisyyden luomisessa edellyttää vähintään asiakkaan odotusten täyttämistä ja mielellään myös asiakkaan positiivista yllättämistä. Sen syntyminen tuotemarkkinoilla taas vaatii yrityksiltä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niiden huomioon ottamista tuotteiden suunnittelussa. (Raatikainen 2008, 86.)

3.3 Tuotekehityksen onnistumisen edellytykset

Mitä laajempi, monimutkaisempi ja pitkäkestoisempi kehitysprojekti on, sitä suuremmaksi kasvaa kilpailun alaisilla markkinoilla kaupallisen tai muun epäonnistumisen riski. Rissasen (2006, 206–207) mukaan onnistuneista hankkeista on voitu löytää esimerkiksi seuraavanlaisia yhteisiä piirteitä:

- projekti on tavoitteiltaan selkeästi määritelty
- projektinjohtaja uskoo projektiin
- projekti ei ole liian utopistinen vaan perustuu käytettävissä olevien resurssien mahdollisuuksiin
- päätöksentekomenettely on selvitetty
- vastuu projektista on määritelty
- projektin suunnittelu- ja seuraamisrutiinit ovat käytettävissä
- projektista annetaan tuotekehitystyöhön osallistuvalla organisaatiolle tarvittava informaatio
- projektilla on ylimmän johdon varaukseton tuki.

Lisäksi tuotekehityshankkeita tarkasteltaessa on voitu menestyneiden hankkeiden osalta löytää esimerkiksi seuraavia erityispiirteitä:

- nopea aikataulu
- usein kriisinomainen lähtökohtatilanne ja pakonomainen kehityspaine
- matala organisaatio, jossa johto on lähellä hanketta
- selvästi rajoitetut, jopa niukanlaiset voimavarat
- sekalaisen osaamistaustan omaava kehitysryhmä (Rissanen 2006, 207).

Edellä kootut menestystekijät korostavat voimakkaasti selkeiden tavoitteiden merkitystä. Lisäksi avainasemassa onnistumisen kannalta ovat kehitysorganisaation kiinteys ja dynaamisuus. Lisäksi ilmapiirin täytyy olla avoin ja kannustava

(Välimaa ym. 1994, 53). Muita menestystekijöitä ovat henkilöstön ja markkinoinnin hyvä asiantuntemus kyseisen tuotteen alueella ja asiakkaiden tarpeiden syvällinen tuntemus. Sekalaisen osaamistaustan omaavan ryhmän vetäminen saattaa olla omalta osaltaan pulmallista, mutta siinä piilee myös mahdollisuuksien ai-
nekset. (Rissanen 2006, 206, 207.)

Tuotekehitystyössä on hyödyllistä pitää mielessä eräänlaisena johtolankana asiakkaan tarve, johon tuotetta kehitetään. Lisäksi on hyödyllistä luetteloida tarkasti tekniikkaan, kilpailijoihin ja talouteen liittyvät avainasiat, jotta ainakin ne tulisivat asianmukaisesti hoidetuksi. On hyödyllistä myös tutkia ja käydä läpi aiemmat tunnetut vastaavat hankkeet ja ottaa niistä opiksi – niin niiden hyvät kuin huonotkin asiat. Kustannussyistä kannattaa tavara- ja palvelutuotteen kehitystyötä tehdä mahdollisimman paljon paperin, työpöydän ja tietokoneen voimin, käytännön ko-
keita kuitenkin täysin hylkäämättä. Käytäntö vasta testaa hyvät ajatukset. Vastaisia kehitystarpeita ajatellen on hyödyllistä taltioida kaikki sivuideat, joita nou-
see sille jokaisessa kehityshankkeessa. Muutoinkin kehitystyön eri vaiheiden tal-
tointi on välttämätöntä, ehkä jopa tuotevastuukysymysten vuoksi. Kehitystyön edetessä on välttämätöntä sallia myös epäonnistumiset – jos työyhteisössä ei voida hyväksyä sellaisia, epäonnistumisen pelko hävittää luovuuden. (Rissanen 2006, 210.)

3.4 Strategia, toiminta-ajatus ja tavoitteet

Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen perusta ja liiketoiminnan suunnan määrittäminen. Se vastaa siihen, mitä varten yritys on markkinoilla. Sen määrittely tapahtuu tarpeiden, tuotteiden tai resurssien pohjalta. Toiminta-ajatuksen avulla rajataan yrityksen markkinat ja tuotteet – se osa-alue kaikkien joukosta, jolla yritys on päättänyt operoida. Sen laajuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Liian laaja toiminta-ajatuksen määrittely ei aja tarkoitustaan, liian suppea puolestaan saattaa jättää ulkopuolelleen yrityksen kannalta keskeisiä mahdollisuuksia. (Ahonen, Koskinen & Romero, 2009, 24.)

Liiketoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo selviytyä ja menestyä kilpailussa. Strategia itsessään on

moniselitteinen käsite. Ne ovat merkittäviä liiketoiminnan työkaluja, sillä niiden avulla linjataan ne toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, joilla yrityksen visio voidaan saavuttaa. Strategiset valinnat koostuvat sarjasta päätöksiä, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa pitkällä aikajänteellä ja ne myös kertovat sen, miten yritys pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatustaan. Ne koskevat siis keskeisimpiä yrityksen liiketoiminnan osa-alueita, kuten asiakkaita, tuotteita ja markkinointia. Strategiset valinnat ovat siis kokonaisvaltaisia yrityksen toimintaa kuvaavia päätöksiä, jotka tehdään aluksi periaatetasolla ja myöhemmin sisällytetään suunnitelmiin ja kaikkien toimintaan. Liiketoimintasuunnitelmassa nämä strategiat muunnetaan mitattavissa ja odotettavissa oleviksi tavoitteiksi ja toiminnaksi. Strategia kokoaa perusarvot, vision ja mission yhteen ja kertoo kuinka mission pohjalta, perusarvoja noudattaen kurkotetaan kohti visiota. (Viitala & Jylhä 2002, 204; Ahonen ym. 2009, 25; Hietikko 2008, 25.)

Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan. Niissä otetaan kantaa siihen, mitä asioita yrityksessä halutaan erityisesti vaalia. Esimerkiksi yritys, joka on valinnut arvokseen asiakaslähtöisyyden, kehittää toimintaansa kaikilla sen tasoilla tätä arvoa toteuttaakseen. Arvot ovat ne eettiset periaatteet, jotka johdattavat yritystä kohti visiotaan. Ne ohjaavat yrityksen kaikkea päätöksentekoa ja toimintatapoja – ne kuvaavat siis sitä, mikä yritystoiminnallisesti on oikein ja mikä väärin. Mission tehtävänä on pitää yrityksen perustehtävä ja koko yrityksen olemassaolon tarkoitus kirkkaana kaikkien mielissä. Hietikon (2008, 25) mukaan missio kertoo, miksi yritys on olemassa, ketkä ovat sen asiakkaita, mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa ja millaisia tarpeita se pyrkii tyydyttämään. (Ahonen ym. 2009, 24; Viitala & Jylhä 2002, 205.)

Visio puolestaan kertoo, millainen yritys aikoo olla tulevaisuudessa – missä toivon mukaan ollaan tietyssä ajankohdassa tulevaisuudessa. Ajankohta voidaan määrittää useamman vuoden päähän tai vaikka tietyn ajanjakson päättymiseen. Visio on näkyväksi tehty eli ääneen lausuttu ja usein myös kirjoitettu tahtotila, jonka toteutuakseen tulisi olla yhteinen yrityksen koko henkilöstölle. Visiota tarkentavat ja konkretisoivat päämäärät ja tavoitteet, jotka määritellään kullekin toiminnan osa-alueelle. (Viitala & Jylhä 2002, 205; Ahonen ym. 2009, 24.)

Päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet, jotka ovat mitattavia. Yhtä päämäärää voidaan tarkentaa useammalla tavoitteella. Viime kädessä vision suuntaiset tavoitteet on voitava tarkentaa yrityksessä toimivien yksilöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Strategiat ja toimintasuunnitelmat taas kertovat, mitä ja miten pitäisi tehdä päämäärien tavoittamiseksi. Tavoitteet ovat välietappeja matkalla vision toteutumiseen. Tavoitteiden toteutumista seuraamalla voidaan havaita, toteutuuko strategia, ja jos toteutuu, niin kuinka onnistuneesti. Siksi tavoitteet onkin usein sidottu aikaan. Tavoitteet antavat toiminnalle selkeän suunnan, sillä huomio kohdentuu usein yritystoiminnan tuloksiin. Työnteko on selkeää, kun tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja helposti konkretisoitavissa. (Viitala & Jylhä 2002, 205; Ahonen ym. 2009, 25.)

Strategiset valinnat perustuvat toimintaympäristöä koskeviin tulkintoihin ja arvioihin omista voimavaroista. Toimialan, markkina- ja kilpailutilanteen, teknologian sekä arvonluomisen mekanismien kehittymistä koskevat näkemykset heijastuvat visiota ja strategioita valitessa. Toisaalta yrityksen voimavarat eli ihmisissä oleva osaaminen, fyysiset voimavarat (tuotantoteknologia, tilat, välineet ym.), liiketoimintarakenteet (esimerkiksi verkostosuhteet), prosessit ja toimintamallit muodostavat rajoitteita ja mahdollisuuksia strategioiden valinnalle. Sekä toimintaympäristöä koskevien näkemysten että omien voimavarojen muutosten tulisi näkyä vision ja sitä kohti vievien strategioiden uudelleen suuntaamisena. (Viitala & Jylhä 2002, 205.)

3.5 Kilpailija- ja markkina-analyysit

Kamensky (2008, 162) ryhmittelee kilpailijat neljään eri luokkaan: ydinkilpailijat, marginaalikirpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Näistä ydinkilpailijat ja marginaalikirpailijat ovat nykyisiä yrityksiä, jotka tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita kuin tarkasteltava yritys, vastaavilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. Kahtiajako on usein tarpeellinen, koska kilpailijoita on niin suuri määrä, etteivät kaikki kilpailijat ole yhtä tärkeitä. Marginaalikirpailijoita tulisi seurata myös haastajina, sillä he voivat olla tulevia ydinkilpailijoita. Tarvekilpailijoilla tarkoitetaan niitä kilpailijoita, jotka tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita, mutta erilaisilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. Tätä ryhmää tulisi seurata tarkoin,

sillä he voivat jo nyt olla ydinkilpailijoita pahempia tai sitten ne ovat toimialan tulevaisuuden haastajia, jotka voivat jopa ehkä muuttaa koko toimialan ja sen pelisäännöt. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia toimijoita. Kaikista kilpailijaluokista tulisi selvittää perustiedot, kuten liikevaihto, kannattavuus ja markkinaosuus. (Kamensky 2008, 162).

Yritykset kilpailevat asiakkaiden ostovoimasta. Yrityksen kilpailu perustuu siihen, että asiakkaat kokevat yrityksen tarjonnan paremmaksi vaihtoehdoksi kuin kilpailijan yrityksen tarjonnan. Sen arviointi on vaikeaa, koska siinä olisi ennakoitava esimerkiksi miten suunnitteilla oleva uudistus vaikuttaa kilpailutilanteeseen ja yrityksen kilpailijoiden toimintaan. Keskeisiä kilpailukeinoja ovat tuotteen laatu ja hinta ja tuotteen saatavuus ja markkinointi. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi yritysten on jatkuvasti tarkkailtava ja kehitettävä tuotelajitelmaansa ja -valikoimaansa. Toinen tärkeä kilpailutekijä on hinta, johon vaikuttavat olennaisesti kysyntä ja tarjonta. Oikean hinnan määrittelemiseksi yritysten on seurattava markkinatilannetta ja reagoitava siinä tapahtuviin muutoksiin. Jos kilpailijoita on runsaasti ja tuotteet keskenään miltei samanlaisia, on yksittäisen ravintolan seurattava hinnoittelusaan muita ravintoloita. Mitä erikoistuneempia tuotteita yritys tarjoaa, sitä vapaammin se voi tuotteensa hinnoitella. (Viitala & Jylhä 2002, 44; Miettinen & Santala 2003, 64–65.)

Kilpailija-analyysimallien avulla pystytään selvittämään yrityksen ja kilpailijoiden toimintaympäristöä sekä määrittelemään markkinoiden suuntaa ja liikettä. Kilpailija-analyysi tukee yrityksen toimintastrategian määrittämistä. Se kertoo, ketkä ovat kilpailijoita ja auttaa ymmärtämään eroja yrityksen oman toiminnan ja kilpailijoiden välillä. Analyysi myös osoittaa kilpailussa käytettäviä muuttuvia strategioita. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on antaa tietoa yleisestä kilpailutilanteesta ja sen kehityssuunnista, sekä määrittää vahvuuksia ja heikkouksia oman yrityksen sekä sen kilpailijoiden toiminnassa. Tavoitteena on ennakoida markkinoihin tulevia muutoksia ja mahdollisia uusien kilpailijoiden luomia uhkia. Kilpailija-analyysi rakennetaan määrittämään tekijöitä, jotka ohjaavat kilpailijoita. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden tavoitteet ja olettamukset omasta markkina-asemastaan. Kilpailija-analyysi myös määrittelee sen, mitä kilpailijat tekevät tai ovat kykeneviä tekemään. Tässä määritelmässä on huomioitava käytössä olevat

strategiat, toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, sekä kuinka yritys kilpailee omassa toimintaympäristössään. (Porter 1980, Kivistön 2017, 7 mukaan.)

Kilpailija-analyysin laatimiseen on olemassa useita analyysimalleja, kuten Porterin malli, Aakerin malli, Ropen kilpailijakartta ja Cvitkovicin profilointimalli. Tässä opinnäytetyössä kilpailijoita tarkasteltiin SWOT-analyysin eli nelikenttäkartoituksen avulla, esimerkki tästä löytyy liitteestä 1. SWOT-analyysin nimi on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT on hyvin kuvaava ja käytökelpoinen analyysikeino sekä yrityksen liikeideaa suunniteltaessa että myöhemmin yritystä kehitettäessä. Siinä arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Asiat kirjataan nelikenttään. SWOT voi olla yritystason tai yksikötason tarkastelua, tai sitä voidaan hyödyntää myös yksittäisten projektien tai tapausten yhteydessä. SWOT:in tarkoituksena ei ole vain listata asioita vaan hyödyntää sen tuloksia analysoimalla ja luomalla toimintasuunnitelmia syntyneiden johtopäätösten pohjalta. Taulukkoon voidaan koota kaikki kilpailijat tai sitten jokaisesta voidaan tehdä oma SWOT-tili. (Viitala & Jylhä 2002, 47–48; Kamensky 2008, 171.)

Yrityksen on seurattava toimintaympäristöön, jotta se pystyy vastaamaan markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Yrityksellä on oltava ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän mieltymyksistään, tottumuksista, mielipiteistä ja päätöksentekotavoista. Lisäksi yritys tarvitsee tietoa myös kilpailijoistaan, markkinoilla olevista tuotteista sekä toimialastaan, sen tyypillisistä piirteistä ja menestystekijöistä. Yritys saa markkinointiratkaisuihinsa apua markkinointitutkimuksista. Tutkimuksia käytetään hyväksi tuotekehityksessä, kun pyritään selvittämään mitä seikkoja kohdeyhmäksi ajatellut asiakkaat pitävät tärkeimpinä ja miten he tekevät ostopäätöksensä. Markkinatutkimuksella pyritään selvittämään asiakaspiirteitä, joita yritys voi käyttää markkinalohkojen määrittämisessä ja valitessaan kokonaismarkkinoilta itselleen sopivat kohdemarkkinat eli segmentoituessaan. Samoin voidaan selvittää myös tuotteen tunnettavuutta, muistissa säilymistä, huomatuksi tulemistä sekä käytettyjen medioiden tehokkuutta. Markkinatutkimus on markkinoilta päätöksen teon tueksi haettavaa tietoa ja sen analysointia. Mitä tarkoituksella varten tietoa haetaan, määrää sen, mitä asioita selvitetään. (Viitala & Jylhä 2002, 66–67; Välimaa ym. 1994, 34.)

Markkinatutkimuksen yksi osa on markkina-analyysi. Siinä hyödynnetään samoja analyysimalleja ja menetelmiä, kuin markkinatutkimuksessakin. Sen menetelmin tietoja haetaan sekä yrityksen sisältä, että sen ulkopuolelta. Markkina-analyysi syntyy yrityksen markkinoita koskevia tietoja yhdistämällä. Ensisijaisesti markkina-analyysin tiedot koskevat yrityksen markkinoita, toimintaympäristöä, ostajia, sidosryhmiä sekä tuotteita. Mahdollisuuksien mukaan näitä koskevat tiedot ovat liitettävissä yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Markkina-analyysin tavoitteena on saavuttaa aktiivisesti ja järjestelmällisesti tuotettuihin mittareihin ja tunnuslukuihin perustuvaa tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Markkina-analyysin hyödyllisyys ilmenee siten, että sillä saavutetun tiedon avulla pystytään tekemään päätöksiä luotettavammin ja ilman suurta riskiä. (Lotti 2001, Rannon 2016, 9 mukaan).

3.6 Yhteistyö

Yrityksen ei tarvitse tehdä kaikkea itse, vaan yhteistyö on tämän päivän strateginen vaihtoehto sille. Yritykset ovat kehittäneet tuotantojärjestelmänsä joustaviksi, horisontaalisiksi organisaatioiksi, joissa omaa perusorganisaatiota on täydennetty osaavien ja erikoistuneiden yhteistyökumppanien verkostolla. Nykyisessä maailmantaloudessa menestyvät yritykset eivät ole saavuttaneet menestystään suuruudesta vaan nopeudesta, ja tässä mielessä suurten yritysten hierarkkinen järjestelmä on liian hidas, jäykkä ja kallis. Siksi suuret yritykset esimerkiksi Yhdysvalloissa alkoivatkin jo 15 vuotta sitten pilkkoa yrityksiään, myydä niistä osia ja liittoutua siten, että hyvien ideoiden ja liiketoiminnan ympärille rakennettiin verkosto. Yritysten monipuolisia yhteyksiä sekä oman alan että muiden alojen yritysten ja julkisen sektorin kanssa kutsutaan verkostoitumiseksi. (Viitala & Jylhä 2002, 219; Miettinen & Santala 2003, 74.)

Tämä muutos verkostoitumisen suuntaan on IT-alan nousun ohella toinen tekijä, jonka perusteella on alettu käyttää termiä uusi talous. Talouden peruslainalaisuudet eivät muutu, mutta uudessa taloudessa yritykset täydentävät omaa erikoisosaamistaan erikoistuneiden yhteistyöyritysten verkostoilla ja lisäävät näin yrityksensä kustannustehokkuutta ja joustavuutta ja parantavat reagointinopeuttaan.

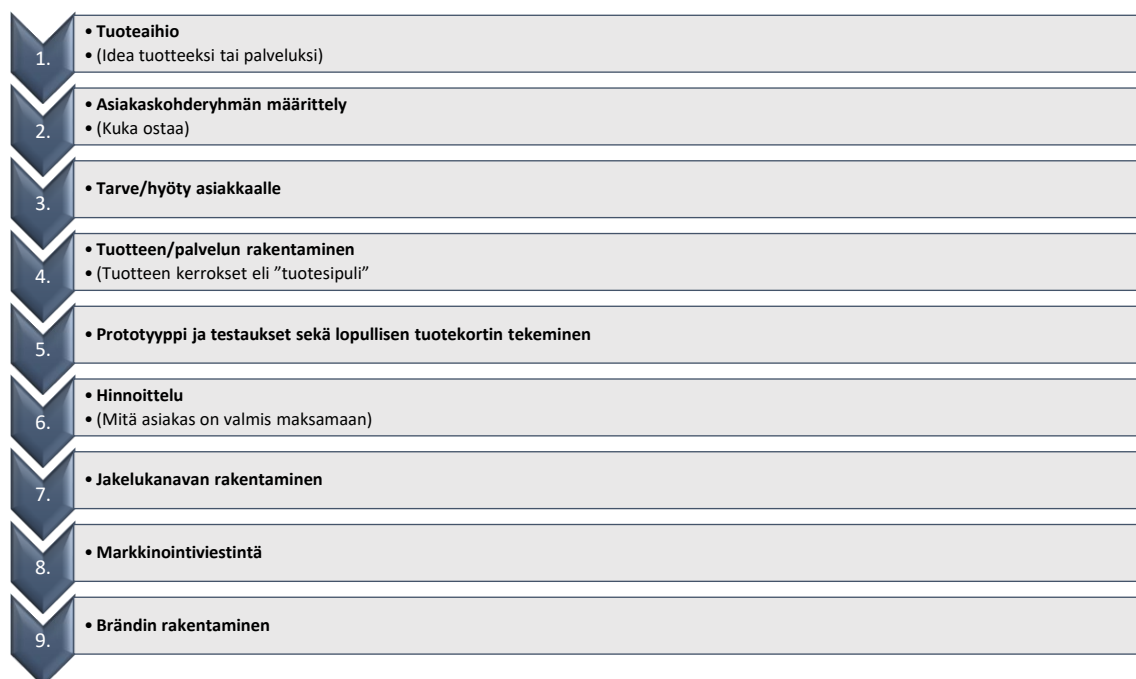
Strategiana on näin keskittyminen omaan erikoistumiseen ja pyrkimys parhaaseen suoritukseen siinä sekä menestyksen hakeminen etsiytymällä yhteistyöhön ja samalla kehittämällä sitä jatkuvasti. Kullakin yrityksellä on oma roolinsa monien toimijoiden yhteisöissä juuri sen oman erikoisosaamisen perusteella. Yritysyhteisöissä kilpailukykyyn liittyy erittäin olennaisesti yhteistyökyky eli tahto ja samalla taito toimia yhdessä toisten kanssa. (Viitala & Jylhä 2002, 219.)

3.7 Idean tuotteistaminen ja prototypointi

Tuotekehitysprosessissa kerätään tietoa, jonka avulla tuote saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja tehtyä tuotantokelpoiseksi. Tuotteistamisen keinoilla saadaan realistinen kuva, millaisista osista tuote oikeastaan muodostuu sekä sen oikeasta hinta-laatusuhteesta eli uuden tuotteen tai palvelun sopeuttamisesta markkinakelpoiseksi. Tuotteistuksen tuloksena tuote tai palvelu saa nimen ja erilaisia asiakas- ja tuotantolähtöisiä kuvauksia. (Raatikainen, 2008, 64.)

Jos tuotekehitys määriteltiin prosessina, jolla pyritään saamaan uusia tuotteita tai parannuksia markkinoille, niin tuotteistaminen on tuotekehittelyä, jossa useimmiten taustalla on jollekin asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Usein puhutaankin tuotepaketista, joka voi sisältää itse tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tuotetuen. Käsitettä tuotteistaminen käytetään, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. (Raatikainen, 2008, 64.)

Raatikaisen (2008, 65) mukaan tuotteistamisen yhteydessä tuote täytyy ymmärtää hyvin laajasti, sillä välillä fyysisen tuotteen ja palvelutuotteen raja hämärtyy. Tuotteistamisen tarkoituksena on asiakkaalle tarjottavien hyötyjen maksimointi ja yrittäjälle oman tuotteen koostumuksen täydellinen hallinta ja ymmärtäminen. Tuotteistamisprosessi käsittää seuraavat osaprosessit, jotka etenevät osittain rinnakkain (kuvio 7).

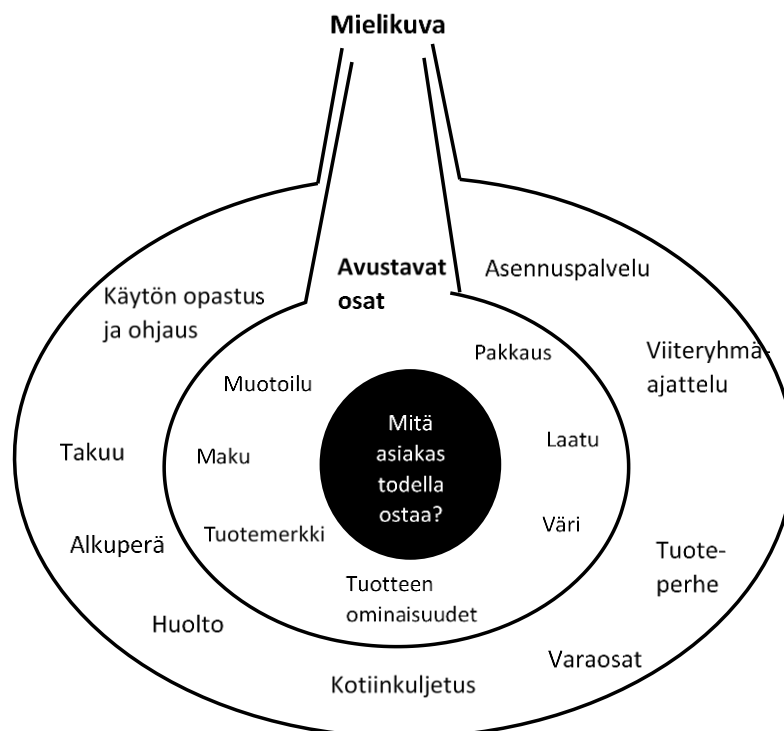


KUVIO 7. Tuotteistamisprosessin vaiheet (Raatikainen 2008, 65, muokattu)

Tuotteistamista voi kuvata myös tarkoittamaan palvelun tai hyödykkeen ominaisuuksien ja käyttötarkoituksen määrittelyä. Tuotteistamisen tarkoituksena voi olla myös olemassa olevan palvelun tai hyödykkeen paketoiminen siten, että sen sisältö, hinta ja käyttöehdot määritellään. Ominaisuuksien ja asiakastarpeen perusteella tuote voidaan versioida useisiin erilaisiin käyttötilanteisiin sopivaksi. Palveluiden tuotteistaminen luo palvelulle hyödykkeen ominaisuuksia. Tuotteenmuodostamisessa on huomioitava yksiselitteisyys, vertailukelpoisuus ja asiakaslähtöisyys. Sen muodostamisperusteita ovat palvelun tarkoitus ja kohderyhmä, laajuus, vaativuus, toteutustapa ja palvelutarve. (Kamk n.d.)

Tuote ja palvelu rakentuvat molemmat kerroksista, joita voidaan kuvata sipulimallin avulla. Siinä ikään kuin kerros kerrokselta rakennetaan sipulista sisältä ulospäin yhä isompi ja näyttävämpi. Sipulin ytimenä on perustuote eli tuoteaihio, jonka päälle lisätään markkinoinnillisuutta eli tuote esimerkiksi hinnoitellaan. Näin saadaan valmiiksi markkinoinnillinen tuote. Tavaratuotteen ollessa kyseessä ytimen ympärille rakennetaan markkinoinnillinen tuote, joka on ostettavissa vaikkapa päivittäistavarakaupasta, kuten esimerkiksi Sunnuntai-margariini. (Raatikainen 2008, 67–68.)

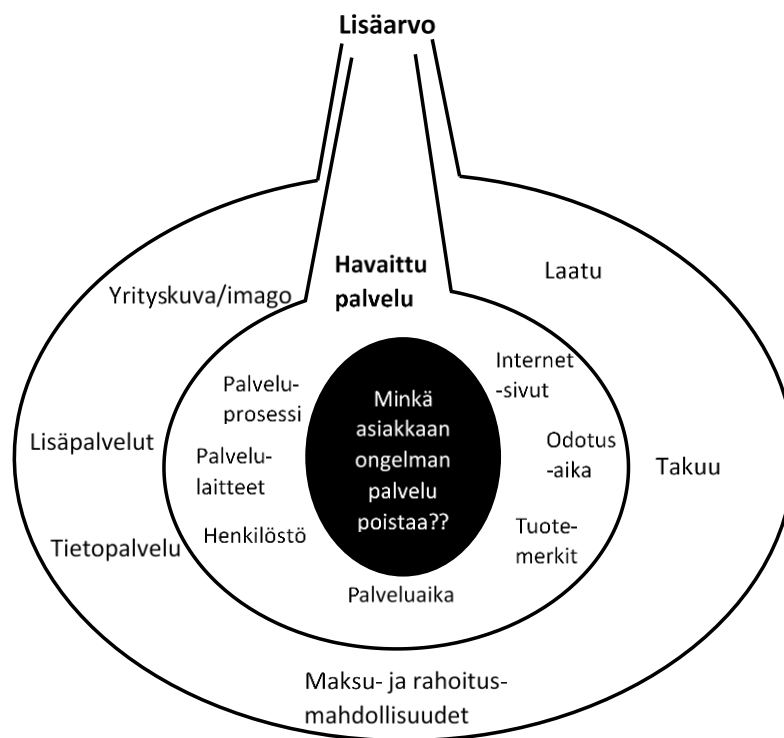
Tavaratuote on helpompi hahmottaa kuin palvelutuote. Hahmotamme selkeästi ja helposti fyysisen tuoteaihion. Tavaratuote on se, mitä asiakas todella ostaa. Sen ympärille tehdään lisää markkinoinnillisuutta avustavien osien avulla. Avustavia osia ovat muun muassa tuotemerkki, tuotteen ominaisuudet, pakkaus ja muotoilu, kuten on kuvattu kuviossa 8. Uloimmalla kerroksella tuotteelle lisätään enemmän markkinoinnillisuutta luomalla mielikuvia, kuten erilaisia lisäpalveluita ja hyötyä, joita voivat olla esimerkiksi: takuu, huolto, myynninjalkeinen palvelu, tuoteperheeseen kuuluminen, varaosat ja asennuspalvelu, kotiinkuljetus ja käytönopastus ja -ohjaus, kuten myös kuvattu kuviossa 8. Mielikuvat muodostuvat tiedoista, asenteista, tunteista, kokemuksista, uskomuksista ja ennakkoluuloista. Mielikuvatekijöitä voivat olla esimerkiksi erikoinen muotoilu tai ulkonäkö. Ylimääräinen suorituskyky tai tekniikka luovat myös mielikuvaa, kuten autoissa ja tietokoneissa. Mielikuvatekijä voi olla myös erikoinen nimi, kuten monilla eri esiintyjillä ja artisteilla. Lisäksi viiteryhmäajattelu on merkittävä mielikuvan luoja, ja juuri siksi esimerkiksi julkisuuden henkilöitä, kuten Madonna, valitaan tuotteiden mainoskasvoiksi. (Raatikainen 2008, 69.)



KUVIO 8. Tuotteen kerrokset (Raatikainen 2008, 69, muokattu)

Palvelutuote muodostuu puolestaan sekä aineettomista että aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista ja taidoista, sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta.

Palvelun tuotteistaminen on kokonaan tai osin näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Palvelutuotteessa tuoteaihio voidaan korvata kysymyksellä: minkä asiakkaan ongelman palvelu poistaa? Havaittu palvelu sisältää muun muassa seuraavia osatekijöitä: odotusaika, tuotemerkit, palveluaika, henkilöstö ja palvelulaitteet ja -prosessi, kuten kuvattu kuviossa 9. Näistä elementeistä muodostuu kokonainen palvelupaketti, jonka hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Palvelutuotteelle ja asiakaspalvelutoiminnalle annetaan visuaalinen muoto. (Raatikainen 2008, 72.)



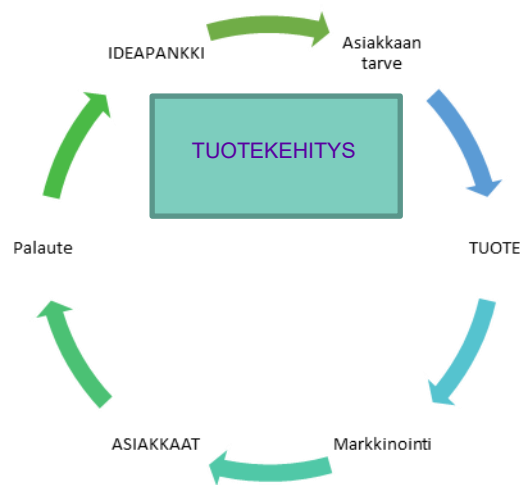
KUVIO 9. Palvelutuotteen kerrokset (Raatikainen 2008, 69, muokattu)

Palvelutuotteen uloin kerros muodostuu lisäarvosta, jota sille antavat muun muassa yrityskuvaan eli imagoon liittyvät tekijät. Palvelutuotteetkin voivat olla merkituotteita tai brändejä. Lisäpalvelu palvelun päällä tuo asiakkaalle ylimääräistä hyötyä, ja näin palveluyrittäjä saa etua kilpailijoihinsa nähden. Palvelulle voidaan antaa myös takuu, esimerkiksi siivousfirma voi antaa palvelulleen lupauksen puhtaudesta. Palvelutuotteen ympärille liittyvän tiedon esittäminen asiakkaalle helposti ja ymmärrettävästi luo myös lisäarvoa itse palvelutuotteelle. Palvelun tuotteistaminen voi tähdätä eritasoisiin uudistuksiin. (Raatikainen 2008, 72.)

Uudistamisen kohteena voivat olla esimerkiksi:

- nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- nykyisen palvelun parannus
- nykyisen palvelutarjonnan laajennus
- uudenlainen palvelu
- räätälöidyt palvelutuotteet. (Raatikainen 2008, 72.)

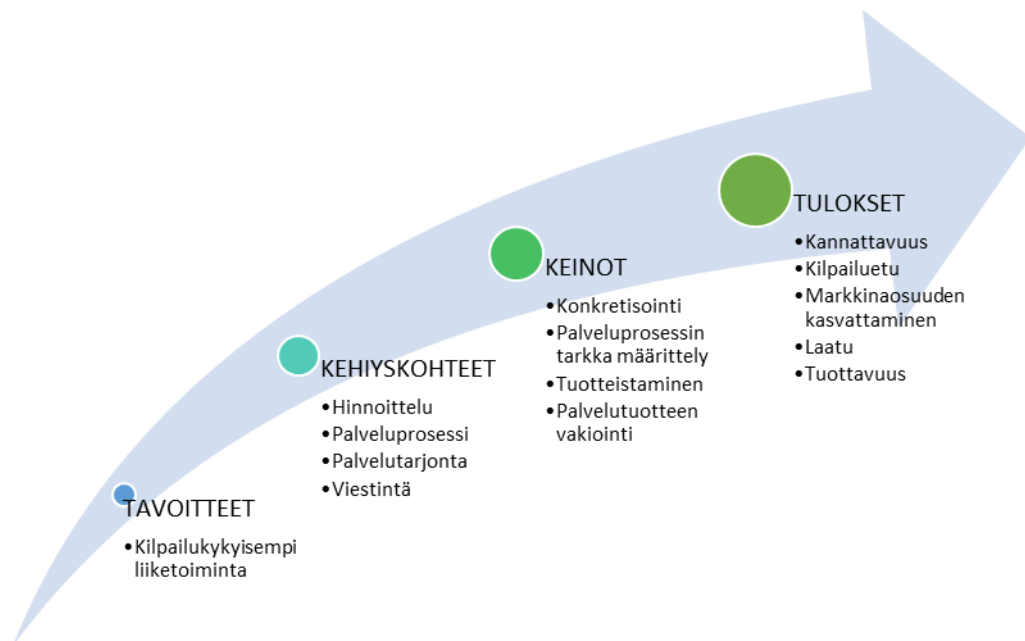
Tuotekehittely ja tuotteistaminen organisoidaan yrityksissä yleensä projektiksi. Projekti poikkeaa monista muista toiminnan organisoinnin tavoista siten, että sen erityispiirteitä ovat päämääräsuuntautuneisuus, väliaikaisuus ja ainutkertaisuus. Projekteissa tarvitaan usein luovuutta ja monialaista osaamista. On myös yrityksiä, joissa tuotekehitys on jatkuvassa toiminnassa oleva kehittämisprojekti. Kun uusi tuote on saatu valmiiksi, tuotekehittely jatkuu heti uusia tuotteita ideoimalla. Monissa yrityksissä on niin sanottu ideavarasto, josta otetaan heti seuraava idea tarkempaan työstämiseen, kun kehitystyössä tarvitaan uusia ajatuksia. Tämä toiminto on kuvattu kuviossa 10. (Raatikainen 2008, 72–73.)



KUVIO 10. Tuotekehityksen logiikka (Raatikainen 2008, 73, muokattu)

Palvelun tuotteistamisprojektissa on oltava selkeästi määritellyt tavoitteet eli, se mihin pyritään. Lisäksi on määriteltävä kehittämiskohteet, joita voivat olla esimerkiksi: hinnoittelu, palveluprosessi, palvelutarjonta ja viestintä. Lisäksi on pystyttävä selkeästi ja konkreettisesti esittämään ne keinot, joilla tavoitteiden mukaiseen tulokseen päästään. Tulokset tulee pyrkiä määrittelemään mitattavissa muodoissa. Palvelun tuotteistamisen prosessia voidaan kuvata kokonaisuutena kuvion 11 avulla. (Raatikainen 2008, 75.) Viitalan & Jylhän (2002, 77) mukaan

palvelu on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen, kuten esimerkiksi franchising- toiminnassa tapahtuu, kun palvelukonsepti monistetaan sellaisenaan uuden yrittäjän käyttöön. Siinä on kysymys kehittämistyöstä, jossa sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä ja asiakastilanteita kehitetään erilaisten palvelua nopeuttavien ja tehostavien apuvälineiden käytön avulla.



KUVIO 11. Palvelun tuotteistamisprosessi (Raatikainen 2008, 75, muokattu)

Tuotekehitystyö saattaa joskus tuottaa yrityksessä myös sellaisia tuotteita tai ratkaisuja, joita ei voida hyödyntää ainakaan heti. Saattaa olla, että innovaatiolle ei ole vielä riittävästi kysyntää, sen edellyttämää raaka-ainetta tai teknologiaa ei ole vielä kannattavasti saatavilla tai tarvittavaa osaamista puuttuu. Rajoitteina voi olla myös esimerkiksi pääomien tai työvoiman puute. Tällöin yritys voi jäädä odottamaan parempaa tilaisuutta tai luovuttaa idean toisten hyödynnettäväksi. Idean voi myydä patenttina tai valmistusoikeuksina. (Viitala & Jylhä 2002, 96.)

Hietikko (2008, 180) kuvailee prototyyppiä seuraavasti: ”Prototyyppinä voidaan periaatteessa pitää mitä tahansa tuotteen approksimaatiota, joka on tehty tietyn mielenkiinnon kohteena olevan asian selvittämiseksi. Tällöin prototyyppijä olisivat jopa ensimmäiset tuotteesta tehdyt luonnoksetkin.” Yleensä prototyyppillä tarkoitetaan kuitenkin tuotteen ensimmäistä konkreettista ja fyysistä olemusta, jota käytetään toimintojen tarkasteluun ja testaukseen. Prototyyppi voi olla hyvinkin

lähellä lopullista tuotetta tai se voi olla rakennettu vain tiettyjen tuotteen ominaisuuksien testaamista varten, jolloin lopullinen tuote voi olla hyvinkin prototyypistä poikkeava. Se saattaa olla kooltaan lopullista tuotetta vastaava tai olla johonkin mittakaavaan tehty. (Hietikko 2008, 180.)

Erään määrittelyn mukaan prototyyppi tarkoittaa alkuperäistä, ensimmäistä versiota. Palvelumuotoilu määrittelee prototypoinnin nopean mallin rakentamiseksi suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Prototypointi on palvelun testausta. Sillä testataan, toimivatko kehitetyt konseptit kuten niiden on suunniteltu toimivan. Prototypointi on edullinen ja nopea tapa testata konseptien toimivuutta käytännössä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehitettävästä palvelutuotteesta; niistä asioista, jotka jo toimivat ja huomioida ne, jotka eivät sovi palveluun. Prototypointi on siis testausta ja kehittämistä interaktiossa ryhmän kanssa – yksi tapa minimoida epäonnistumisen riskejä. (Tuulaniemi 2011, 196.)

Palvelujen prototypoinnilla kuvaillaan ja testataan palveluun liittyviä elementtejä ja konsepteja nopeasti asiakkailta tai palveluntuottajilla. Tuulaniemen (2011, 197) mukaan palvelujen prototypoinnilla voidaan testata:

- toimiiko palvelu
- onko palvelu asiakkaan näkökulmasta haluttava ja kiinnostava
- onko palvelua helppo käyttää
- sopiiko palvelu strategisesti palvelun tuottavalle yritykselle
- onko palvelu taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen palveluntarjoajan näkökulmasta.

Palvelujen prototypointia eli karkean tason prototyyppejä voidaan rakentaa lähes mistä vain toimisto- ja kierrätysmateriaalista; kynillä ja paperilla, teipillä, kartongilla, laatikoilla, toimisto- tai kierrätysmateriaaleilla ja niin edelleen. Prototypointi on nopea leikkaa ja liimaa- harjoitus, jolla on ilmaista testata palvelun elementtejä tai kuvata toimintatapoja. Hahmomallit konkretisoivat suunnittelua ja tuovat suunnitelmat havainnollisesti muun kehitysryhmän kommentoitavaksi ja näin edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 197.)

3.8 Perehdyttäminen

Lampin ym (2009, 148) mukaan työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä niihin perustuvat toimintatavat
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Perehdyttämisellä pyritään antamaan työntekijälle kokonaiskuva koko yrityksestä tai organisaatiosta, sen toimintaperiaatteista ja liikeideasta, asiakkaista ja tuotteista sekä työstä ja työprosessin lainalaisuuksista. Perehdyttämisen tavoitteena on se, että työntekijä ymmärtää, mitkä ovat työn tavoitteet ja miten niihin päästään. Perehdyttäminen myös luo osaltaan edellytykset hyvälle työmotivaatiolle ja hyvin toimivalle työyhteisölle. Se vähentää epävarmuutta ja virheitä uusissa työtehtävissä ja työympäristössä. Myös työtapaturmat ja työn aiheuttama psyykinen kuormitus vähenevät. (Lampi 2009, 149.)

Perehdytettäviä henkilöitä voivat olla paitsi uudet työntekijät myös yrityksessä jo työskentelevät. Yrityksessä jo työskentelevä tarvitsee perehdyttämistä tehtävän vaihtuessa. Muutokset ja uudistukset ovat nykyään jatkuvia kaikilla aloilla ja työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja kykyä toimia uudistusten mukaisesti. Myös pitkän aikaa töistä poisollut työntekijä tarvitsee ohjausta ja tukea. Perehdyttämistoiminta, ohjaus ja opetus ovatkin työpaikan jatkuvaa toimintaa. (Lampi ym. 2009, 149.)

Jokaisessa työssä ja kaikissa tehtävissä aloittaminen on helpompaa, kun työn päämäärät ja oman tehtävän suhde muihin työpaikan tehtäviin selvitetään perusteellisesti heti työhön tullessa. Perusteellinen perehdyttäminen vie aikaa ja siitä koituu kustannuksia, mutta siitä saatava hyöty korvaa menetykset. Perehdytettävä oppii työnsä nopeammin, työn laatu on moitteetonta ja työn sujuvaan ja itsenäiseen suorittamiseen päästään nopeammin. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa myönteisesti myös yrityskuvaan – siihen käsitykseen, joka ulkopuolisilla on yrityksen toiminnasta. (Lampi ym. 2009, 149.)

4 PYYNIKIN BREWHOUSEN KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Tässä kappaleessa esitellään ensin työn toimeksiantaja ja kuvaillaan opinnäytetyön toiminnallisena osana toteutettu kehittämistyö, jonka tavoitteena oli kehittää tuotekehitystä toimeksiantajayrityksessä. Kehittämistyön tarkoituksena oli suunnitella ja tuottaa liikeidean mukainen ja kannattava esimerkkimenu toimeksiantajayritykselle ja laatia ruokalistasuunnitteluprosessin pohjalta tuotekehitysoas. Työssä on hyödynnetty kehittämistyön menetelmiä, havainnointia ja toimeksiantajaravintolan aiempia ruokalistoja ja myynninseurantaa sekä laajaa teoriapohjaa.

4.1 Pyynikin Brewhouse

”Intohimosta olueen ja rohkeaan ruokaan” (Pyynikin Brewhouse n.d.a).

Pyynikin Brewhouse on Nordic Hospitality Partners Oyj:n, lyhyemmin NoHo Partnersin (entinen Restamax Oyj) ja Pyynikin käsityöläispanimon yhteistyössä perustettu panimoravintola. Se sijaitsee aivan Tampereen keskustassa, kosken rannassa, osoitteessa Verkatehtaankatu 2. Ravintolan toimitila on historiallisesti merkittävä, sillä samainen rakennus on aikanaan toiminut Verkatehtaan pääkonttorina. Brewhouse avattiin marraskuussa 2017 ja se on siitä lähtien tasaisesti kasvattanut suosiotaan ravintolakävijöiden keskuudessa.

Pyynikin Brewhousessa olut on luonnollisesti suuressa roolissa, niin ruoanvalmistuksessa kuin sitä nauttiessakin. Hanoista löytyy lähes 20 käsityöläispanimon tuotetta ja pulloissa vielä reilusti lisää. Valikoiman kruunaa vielä ravintolan omasta mikropanimosta tulevat erikoisuudet. (Pyynikin Brewhouse n.d.a.) Brewhousen ruoka on pubityylistä, ronskia ja rohkeaa, mutta kuitenkin verrattain yksinkertaista. Ruokatuotteen keskiössä ovat aidot ja laadukkaat raaka-aineet. Myydyimpien ja myös pidetyimpien ruokatuotteiden joukossa ovat esimerkiksi Panimon Böögö ja Maltainen Turskaherkku, eli Brewhousen versio ikonisesta Fish & Chips-annoksesta. Ruokalistan rakenne on vakiintunut toimintavuosien aikana ja se päivitetään kahdesti vuodessa vastaamaan sesonkia.

Ravintolan yhteydessä on myös pubi ja kesäisin käytössä olevat sekä ruoka- että juomaterassit. Brewhousessa järjestetään myös ohjattuja 1,5 – 2 tunnin mittaisia olut tastingeja, joiden oluiden määrän voi päättää itse ja joihin voi yhdistää myös ruokailun. Maistelun ohessa käydään läpi historiaa oluenvalmistuksesta ja kuullaan tarinaa Pyynikin Käsityöläispanimosta. Brewhousen tiloihin mahtuu mainiosti jopa 25 – henkinen maisteluseurue. (Pyynikin Brewhouse n.d.b.)

Pyynikin Brewhouse pitää sisällään á la carte- ravintolan, pubin ja oman mikropanimonsa ja on kokonaisuudessaan erikoistunut monipuolisten ja laadukkaiden viihdepalvelujen tuottamiseen. Ravintola on auki seitsemänä päivänä viikossa, ainoastaan ilta-aikaan ja ei näin tarjoile lounasta. Brewhousessa on sisätiloissa 220 ilmoitettua asiakaspaikkaa ja kesäisin lisäksi ruokaterassilla 140. Ruokailevia asiakkaita Brewhousen sisätiloihin mahtuu yhtäaikaaisesti noin 170. Lisäksi kesäisin juomaterassilla on 400 asiakaspaikkaa vain juomasta nauttiville asiakkaille. Paikallisuuden korostaminen ja korkea laatu ovat sekä juoma- että ruokatuotteen keskiössä.

Pyynikin Brewhousen pääomistaja on Nordic Hospitality Partners Oyj, joka aiemmin tunnettiin nimellä Restamax Oyj. Koko ravintolakonsernia ja samalla siis Pyynikin Brewhousen toimintaa ohjaavat sama visio, missio ja arvot, jotka ovat seuraavat:

- visiona on olla Pohjois-Euroopan merkittävin ravintola-alan yhtiö
- missiona on luoda uusia ja kiinnostavia ravintoloita ja konsepteja kaikille kohderyhmille
- konsernin toimintaa ja päätöksiä ohjaavat arvot ovat yrittäjyys, ihmiset, laatu, kannattavuus ja vastuullisuus (NoHo 2020).

Näiden lisäksi Brewhousen keittiön toimintaa ohjaavat myös seuraavat arvot: käsityö, aitous ja laatu, niin raaka-aineissa kuin valmiissa tuotteessakin ja paikallisuuden korostaminen. Lisäksi keittiön toiminnan keskiössä ovat sesonkituotteiden hyödyntäminen, paikallisten pienyrittäjien tukeminen ja ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta. Oman panimon tuotteita pyritään korostamaan myös ruoanvalmistuksessa. Oma tekemistä pyritään myös jatkuvasti kehittämään, samalla ravintolan omaleimaisuuden säilyttäen. (Liikala 2020).

Pyynikin Brewhousen suosio on kasvanut varsin tasaisesti sen aukeamisesta loppuvuodesta 2017 lähtien. Vuosi 2019 oli ravintolalle erityisen hyvä niin asiakasmäärien kuin asiakastytyvyydenkin osalta. Toukokuun alusta elokuun loppuun asti Brewhousella oli huimat 22 784 pääruoka-asiakasta (Liikala 2020). Sen lisäksi ravintola sijoittui Paras Tamperelainen Ravintola-äänestyksessä yleisessä luokassa neljänneksi ja parhaan olutravintolan kategoriassa ensimmäiseksi (Mäkinen 2019a, 2019b).

4.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö aloitettiin marraskuussa 2019. Silloin opinnäytetyön tavoitteeksi kirjattiin suunnitella ja tuotteistaa kustannustehokas ja liikeideaan sopiva ruokalista kesäkaudelle 2020 ravintola Pyynikin Brewhouseen. Suunnittelun lähtökohdiksi määriteltiin ruokalistasuunnittelun, tuotekehityksen ja tuotteistamisen teorian. Opinnäytetyön eteneminen ei kuitenkaan sujunut suunnitellulla tavalla ja lopulta joulukuussa 2019 Kiinassa käynnistynyt koronaviruksen aiheuttama tartuntatautipandemia pakotti muuttamaan opinnäytetyön suunnitelmaa. Viruksen leviämisen estämiseksi Suomen hallitus päätti sulkea ensin koulut ja oppilaitokset ja lopulta myös ravintolat. Pyynikin Brewhouse sulki ovensa 25.3.2020 ja avaa ne tilanteen taas sen salliessa.

Kesän ruokalistan rungon ollessa jo selvillä ja ravintoloiden tilanteen ollessa kaikin puolin epävarma, katsottiin yhdessä toimeksiantajan kanssa tarpeelliseksi muuttaa opinnäytetyön suunnitelmaa ja tavoitetta. Opinnäytetyön uudeksi tarkoituksiksi määriteltiin toimeksiantajayrityksen tuotekehityksen kehittäminen. Työn teoreettinen viitekehys säilyi pääosin samana, mutta kasvoi laajuudessa.

Opinnäytetyön toiminnalliseksi osaksi muodostui aineistolähtöinen kehittämistyö, jonka päämääränä oli suunnitella ja tuotteistaa Pyynikin Brewhouseen esimerkkimenu ja laatia suunnitteluprosessin vaiheiden pohjalta tuotekehitysopas. Esimerkkimenun laajuudeksi määriteltiin noin 10 annosta, jotka kaikki vakioitiin ja hinnoiteltiin. Tuotekehitystä pyrittiin tarkastelemaan pelkkää ruokalistasuunnittelua laajemmin – osana ravintolan yritystoimintaa, sen strategiaa ja toiminta-ajattusta. Tuloksena syntyneen tuotekehitysoppaan tarkoitus on hyödyttää ravintolaa

tulevaisuuden tuotekehittelyssä ja auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan tuotekehitystä täysivaltaisemmin ja organisoidummin.

Tuotekehitysprosessin aikana tavoitteena oli tarkastella sekä ruokalistasuunnittelua että tuotekehitystä mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Ruokalista on koko keittiön toiminnan lähtökohta ja samalla keittiön käyntikortti ulospäin – sen merkitys ravintolan toiminnalle on kiistaton. Laajan teoriapohjan ja suunnittelu-prosessin aikana syntyneiden havaintojen kautta pyrittiin kartoittamaan sekä ruokalistasuunnittelun että tuotekehityksen nykytilannetta toimeksiantajayrityksessä ja samalla löytämään mahdollisia kehityskohteita tulevaisuutta varten.

4.3 Ruokalistasuunnitteluprosessi

Tässä kappaleessa kuvatun ruokalistasuunnittelun tuotekehitysprosessin lähtökohtana oli alun perin toimeksiantajan tarve uudelle kesälistalle. Koronapandemian mukanaan tuomien muutosten jälkeen suunnittelun fokus muuttui koskemaan tuotekehityksen menetelmien tehostamista. Ruokalistasuunnitteluprosessi kuvaillaan tuotekehityksen vaiheiden kautta, joita ovat esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely.

Perinteisesti ruokalistasuunnittelu Pyynikin Brewhousessa on pitkälti keittiöpäällikön ja keittiön vuoropäällikön prosessi. Niin keittiön kuin salinkin henkilökunnalta otetaan vastaan ideoita ja ajatuksia tulevaa ruokalistaa varten. Keittiön muu henkilökunta pääsee halutessaan osallistumaan osaan suunnittelupalavereista ja siellä kertomaan mielipiteitään ja mahdollisesti osallistumaan esimerkiksi tuotteiden testaukseen. Varsinaisen käytännön työn – kuten reseptiikan suunnittelun ja luomisen, annosten testaamisen ja hinnoittelun - tekevät kuitenkin keittiön esimiehet. Uuden ruokalistan käyttöön ottamisen ollessa ajankohtaista pidetään Brewhousella palaveri, jossa käydään sen sisältö yhdessä läpi, tehdään annokset keittiöhenkilökunnan voimin ja maistellaan ja arvioidaan lopputuloksia yhdessä.

Pyynikin Brewhousen pääomistaja on ravintolakonserni NoHo Partners, jonka määrittelemiin arvoihin ja missioon myös Brewhousen toiminta perustuu. Strategisten suuntaviivojen lisäksi NoHo Partners määrittelee Brewhousen toiminnassa esimerkiksi seuraavat asiat: tukut ja tavarantoimittajat, käytettävät taustajärjestelmät ja hinnoittelun periaatteet. NoHo Partners suorittaa tavarantoimittajien kilpailuttamisen ja määrittelee sitten ravintolan käytettävissä olevat toimittajat omien sopimustensa pohjalta. Samoin on laitehankintojen kohdalla – NoHo Partners määrittelee mitä hankitaan, mistä hankitaan ja mistä huollot tilataan. Ruokatuotteiden hinnoittelussa NoHo Partners on asettanut myyntikatetavoiteprosentiksi 70. Brewhousen ruokatuotteiden hinnoittelussa pyritään siis tuotekohtaisesti pääsemään vähintään kateprosenttiin 70, tai sen yli. (Liikala 2020.)

Pyynikin Brewhousessa on käytössä ravintola-alan toiminnanohjausjärjestelmä, Restolution. Pilvipalveluna toimivaa ohjelmaa hallinnoidaan selaimen avulla ja voidaan näin käyttää missä tahansa. Keittiötyön näkökulmasta Restolutionia käytetään esimerkiksi tuotteiden luomiseen ja hinnoitteluun, varaston ja hallintaan ja myynnin ja katteiden seurantaan.

Tuotekehitystoiminnan ensimmäinen vaihe on esitutkimus, jonka avulla pyritään määrittelemään kehitettävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Tuotekehityksen keskiössä on tässä tapauksessa ruokalista. Ruokalista on ruokatuotannon suunnittelun ja samalla koko keittiön työn lähtökohta, jonka perusta on ammatti-keittiöissä ravintolan liikeideassa ja asiakkaiden tarpeissa. Ruokalistasuunnittelun tavoitteena on suunnitella Brewhousen liikeideaan sopiva ja kustannustehokas esimerkkimenu. Tähän tavoitteeseen päästääkseen, täytyi ensin kerätä mahdollisimman laaja ymmärrys itse ravintolasta, sen toimintatavoista ja strategiasta.

Pyynikin Brewhouse on ollut toiminnassa marraskuusta 2017 lähtien ja on näin ollut auki jo kahden kesän ajan. Opinnäytetyön tekijä pystyi tuotekehitysprosessin aikana hyödyntämään laajasti omaa havainnointiaan ja kokemuksiaan ravintolan toiminnasta, sillä hän on työskennellyt siellä kokkina toukokuusta 2018 lähtien. Ruokalistasuunnittelun keskiössä on ravintolan liikeidea, strategia ja sen toimintaa ohjaavat arvot. Pyynikin Brewhouse on omaleimainen panimoravintola, jonka missio on monipuolisten ja laadukkaiden viihdepalvelujen tuottaminen (Liikala 2020). Pyynikin Käsityöläispanimon tuotteet ovat luonnollisesti suuressa roolissa

ja niitä pyritään korostamaan myös ruokatuotteessa. Ruokatuote itsessään on ronski, rento ja rohkea, laadukkaita raaka-aineita ja käsityötä korostava.

Vuosi 2019 oli Brewhouselle menestyksenkäs monella mittarilla – esimerkiksi niin asiakasmäärien kuin asiakastyytyväisyydenkin kannalta. Arvioita kesän 2020 asiakasmääristä pohjattiin edelliseen kesään ja sen ruokalistaa käytettiin suunnittelun pohjana. Viime kesän myyntejä ja myynnin jakaumaa tarkasteltiin ajanjaksolla toukokuun alusta elokuun loppuun, 1.5.2019-31.8.2019. Tiedot on kerätty toiminnanohjausjärjestelmä Restolutionista.

Kesä oli asiakasmäärien puolesta ennätysellinen ja ruokamyynnin ennätys meikin uusiksi useamman kerran. Asiakasmäärät on ilmoitettu myytyjen pääruokien määrinä, koska Restolution laskee asiakasmääriä pääruokien perusteella. Kesäkauden aikana Brewhousessa kävi yhteensä 22 784 pääruoka-asiakasta ja koko kesän keskiarvoinen päiväkohtainen asiakasmäärä oli 185. Myynnillisesti kesäkauden paras kuukausi oli heinäkuu, jolloin Brewhousessa kävi 7529 pääruoka-asiakasta, eli keskimääräisesti 242 pääruoka-asiasta päivässä (taulukko 1). Tarkastelussa on otettava huomioon se, että nämä määrät kertovat ainoastaan myytyjen pääruokien määrät ja alku- ja jälkiruoat jäivät siis tarkastelun ulkopuolelle. Kokonaisuudessaan myytyjen ruoka-annosten määrä on siis huomattavasti suurempi, yhteensä 35 657 kappaletta (kuvio 12). Kuukautta kohti ruoka-annoksia kokonaisuudessaan myytiin siis keskimäärin 8914 kappaletta, viikkoa kohti 4457 ja päivässä keskimäärin 297.

TAULUKKO 1. Pääruokamyynni kesäkaudella 2019 (Restolution 2020)

Myydyt pääruuat/asiakasmäärä	kpl
Toukokuu	3967
Kesäkuu	5619
Heinäkuu	7529
Elokuu	5669
Yhteensä	22784

Kesän myydyin pääruoka-annos oli selvästi Panimon Böögö, joita myytiin kesäkauden aikana 5813 kappaletta. Toiseksi myydyin pääruoka-annos oli selvällä erolla Maltainen turska, joita myytiin 2551 kappaletta. Maininnan arvoista on se,

TAULUKKO 2. Myydyimmät annokset kesällä 2019 (Restolution 2020)

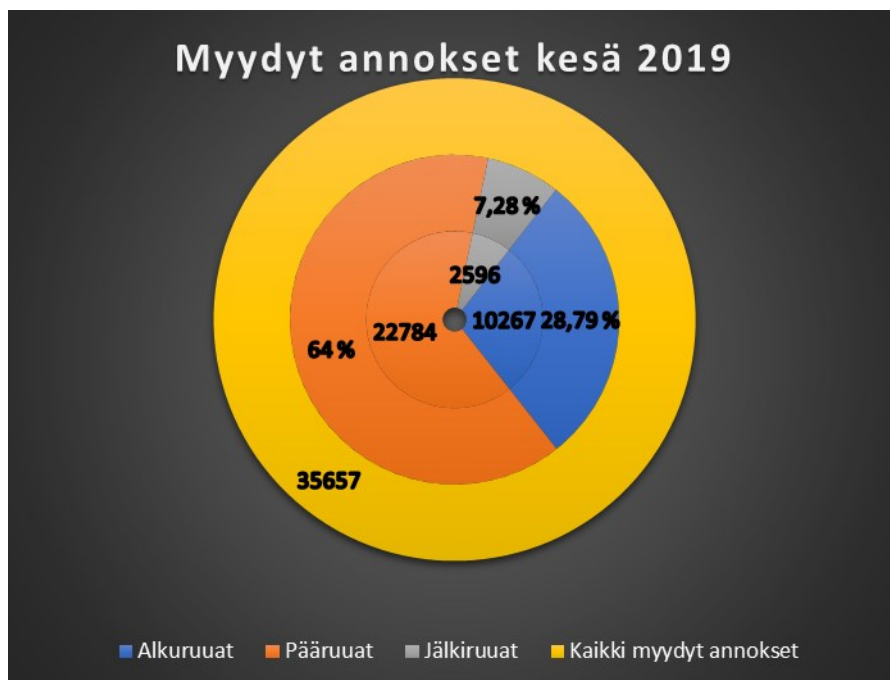
Myydyimmät Annokset	Koko kesä	Keskim/kk
Alkuruuat	3831	957
Panimon Pikkupullat	1039	259
Juustoleipä	1008	252
Etanat Talon Tapaan 6kpl	1000	250
Toast Skågen	784	196
Pääruuat	13965	3491
Panimon Böögö	5813	1453
Maltainen Turska	2551	637
Koskenrannan kuha	2133	533
Panimon Poikien Parmesaanikana	1788	447
Kana Böögö	1680	420
Jälkiruuat	2200	550
Tammelan Tahmea Suklaakakku	725	181
Jäätelöannos	585	146
Arboreetumin Talvinen Puutarha	402	100
Mango Pannacotta	488	122

että molemmat annokset ovat olleet Brewhousen ruokalistalla lähes muuttumattomina alusta alkaen. Kolmanneksi vertailussa pääsi kuha-annos, Koskenrannan Kuhaa, 2133 myydyllä annoksella. Tämä annos on myös ollut listalla alusta asti, mutta muuttunut sesongin mukaan. Seuraavaksi myydyimmät olivat kaksi kana-annosta, Panimon Poikien Parmesaanikana, jota myytiin 1788 kappaletta ja Kanaböögö 1680 myydyllä annoksella. Suosituimpien pääruokien myynnin jakauma on kuvattu kuviossa taulukossa 2.

Alkuruokien myyntimäärät olivat huomattavasti pienempiä. Suosituin alkuruoka-annos oli Panimon pikkupullat 1039 myydyllä annoksella. Toisena pienellä erolla oli Juustoleipä 1008 myydyllä annoksella ja kolmantena 6 kappaleen etanat 1000 myydyllä annoksella (taulukko 2). Kaikki annokset ovat olleet Brewhousen listalla alusta lähtien, Juustoleipä vain jäi pois viime talven listalta. Kokonaisuudessaan alkuruokia myytiin kesän tarkastelujaksolla 10 267 kappaletta, eli n. 29 % kaikista myydyistä ruoka-annoksista (kuvio 12).

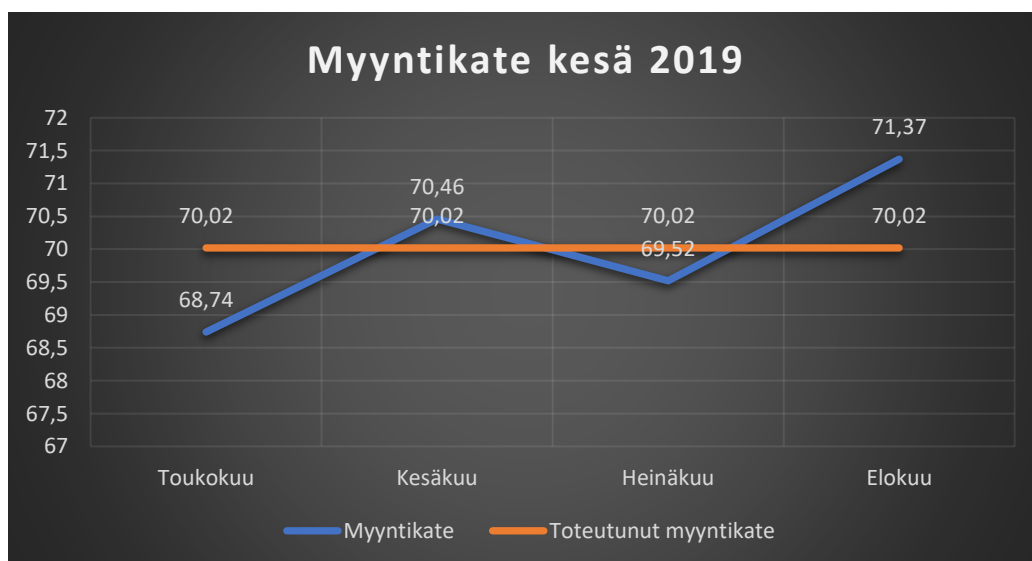
Pääruokien määrään suhteutettuna jälkiruokia myytiin varsin vähäisesti. Jälkiruoista suosituin annos oli Tammelan Tahmea Suklaakakku, joita myytiin 725 kappaletta. Seuraavaksi myydyin oli Jäätelöannos, joita myytiin 585 kappaletta. Kolmanneksi eniten myytiin Mango Pannacottia, 488 kappaletta. Näistä myydyin,

Tammelan Tahmea Suklaakakku on ollut listalla alusta asti, pienin muutoksin. Jälkiruokia myytiin tarkastelujaksolla kokonaisuudessaan 2596 kappaletta, joka on kaikkien myytyjen ruoka-annosten määrästä vain noin 7 % (kuvio 12).



KUVIO 12. Kesäkaudella myytyjen ruoka-annosten jakauma (Restolution 2020)

Kannattavuuden ja kustannustehokkuuden arvioimiseksi ruokamyynnin määrien lisäksi tarkasteltiin myös kesäkaudella 2019 toteutuneita myyntikateprosentteja. Brewhousen tavoiteltu myyntikateprosentti on 70. Kesäkaudella 2019 toteutunut ruoan myyntikateprosentti oli keskimäärin tasan 70 (kuvio 13). Korkein myyntikateprosentti tarkastelujaksolla oli elokuussa, jolloin se oli 71,37 ja alimmillaan se oli toukokuussa, jolloin se oli 68,74 (kuvio 13).



KUVIO 13. Toteutunut myyntikateprosentti kesällä 2019 (Restolution 2020)

Huomiot Brewhousen keittiön laite- ja henkilöstökapasiteetista perustuvat työn tekijän omiin havaintoihin ja kokemuksiin, jotka ovat kertyneet vajaan kahden vuoden aikana. Pyynikin Brewhousen työntekijänä hän on päässyt suorittamaan havainnointia aktiivisena osallistujana, työyhteisön osana. Havainnointi onkin tämän kehitystyön käytetyin menetelmä. Se on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä, jonka käyttöä esimerkiksi juuri opinnäytetöissä vierastetaan turhaan. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja siitä, mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Se on hyvä menetelmä esimerkiksi tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia tai nopeasti muuttuvia tilanteita ja sitä on mahdollista käyttää myös, kun kehittämiskohteena ovat kuvat, esineet tai ympäristö. (Ojakoski, Moilanen & Ritakoski 2015, 114.)

Brewhousen keittiössä työskentelee neljä vakituista työntekijää: keittiöpäällikkö, keittiön vuoropäällikkö ja kaksi kokkia, joista opinnäytetyön tekijä on itse toinen. Lisäksi viime kesänä keittiössä oli kolme vakituista ekstraa. Keittiöhenkilökunta on siis myynnin volyyymiin nähden varsin pieni. Henkilökunnan ammattitaidon ja sitoutumisen Brewhousen keittiöpäällikkö taas näkee etuna Brewhousen kilpailijoihin verrattuna (Liikala 2020).

Keittiön laitekapasiteetti on myös rajallinen, varsinkin viime kesän menekkiä vastaavilla valmistusmäärillä. Uuneja on kolme, kaksi edessä ja yksi takana. Etukeittiössä oleva yhdistelmäuuni on serviisin aikana paistoasetuksella ja siinä kypsennetään ja lämmitetään ruoka-annosten osia. Toinen etukeittiön uuneista on käytännössä aina höyryasetuksella perunamuusin lämmittämistä varten. Takakeittiön uunia käytetään lähinnä kylmän puolen vaatimaan lämmittämiseen. Keittiössä on käytössä kaksi rasvakeitintä, joista toinen on käytännössä varattu ranskalaisille ja toinen Maltainen Turskaherkku- annoksen pääraaka-aineelle eli paneroidulle turskalle. Liesiä on yksi, jossa on neljä levyä. Pariloita on kaksi, yksi pariloitaville pääraaka-aineille ja toinen, pienempi, hampurilaisten sämpylöille. Lisäksi takakeittiössä on induktioliesi, jota lähinnä käytetään ainoastaan tuotteiden lämmittämiseen. Takakeittiöstä löytyy myös salamanteri, jossa esimerkiksi gratinoidaan etanat.

Lämpösäilytys tila rajoittuu yhteen lämpövetolaatikkoon, johon saadaan lämpimäksi pääruokien kastikkeet ja lämpösäilytykseen sitä kestäviä pääruokien osia. Kylmäsäilytys tilaa on sen verran, että luovuutta ja ammattitaitoa hyödyntämällä vetolaatikoihin ja kahteen pystykaappiin saa säilöttyä kaiken ruoan esille laiton kannalta olennaisen. Kaikkinensa sekä ruoanvalmistus- että säilytystila oli viime kesänä varsin maksimaalisessa käytössä.

Laajuudeltaan kesän 2019 ruokalista oli yhteensä 26 annosta, joista kahta saa kahdessa eri koossa (Lihan Ystävän Tartar sekä alkuehdotus- että pääruokana ja Etanat Talon Tapaan 6 ja 12 kappaleena) ja kahta kahdella eri pääraaka-aineella (Suvisalaatti ja Caesar salaatti, joko kanalla tai savulohella). Näistä alkuruokia oli 9, pääruokia 12 ja jälkiruokia 5 kappaletta. Laajuus koettiin viime kesänä riittäväksi, mutta kuitenkin hallittavaksi ja samansuuntaista laajuutta haettiin myös tämän kesän listalle. Aikaresurssin puitteissa suunniteltu esimerkkimenu on laajuudeltaan noin 10 annosta. Vaikka laajuus ei olekaan identtinen lopullisen, käyttöön tulevan listan kanssa, noudatettiin kuitenkin suunnitteluprosessissa aivan samantlaisia lähtökohtia ja vaatimuksia kuin mitä kohdistuu myös varsinaiseen ruokalistaan.

Yksi Brewhousen keittiön omista arvoista on käsityö. Itsetekemisestä ja käsityön näkymisestä halutaan pitää kiinni ja sen tulee heijastua ruoka-annosten laatuun. Viime kesää vastaavalla menekillä ruokalistaa suunnitellessa täytyy itsetekemisen ja käsityön määrää tarkastella kriittisesti; mitä pystytään ja mitä kannattaa tehdä itse? Saavutetaanko itse tekemällä merkittävästi korkeampi laatu ja näin lisäarvoa asiakkaalle? Asiaa tulee tarkastella niin kustannusten kuin myös laite- ja henkilöstökapasiteetin kautta. Keittiön sujuvan toiminnan takia on olennaista, että keittiön laitekuormitus pysyy tasaisena. Työn tekijä itse arvioi, että viime kesänä Brewhousen itsevalmistusaste oli myynnin volyymiin nähden hyvin lähelle maksimiaan.

Brewhouse on ollut toiminnassa jo reilut kaksi vuotta ja sen ruokalistalle on siinä ajassa muodostunut perusrunko, jota päivitetään kahdesti vuodessa vastaamaan sesonkia. Brewhousen listalle on myös ehtinyt jo muodostua omat klassikkonsa, joiden suosio on näkynyt niin myynneissä kuin asiakaspalautteissakin. Näitä annoksia ovat esimerkiksi: alkuruoista Lihan Ystävän Tartar, Panimon Pikkupullat

ja Etanat kahdessa koossaan; pääruoista Panimon Böögö, Maltainen Turska, Panimon Poikien Parmesaanikana ja Winkkari ja jälkiruoista Tammelan Tahmea Sukaakakku. Lisäksi esimerkiksi Piffipäivä Finlaysonilla ja Koskenrannan Kuha ovat olleet niin talvi- kuin kesälistoillakin, vain muokattuna sesonkiin sopivilla lisukkeilla.

Brewhousen ruokaa koskeva asiakaspalaute on pääosin positiivista. Dinnerbookingissa Brewhousella on yhteensä 1277 arvostelua, joiden keskiarvo on 5,3, korkeimman mahdollisen arvostuksen ollessa 6 (Dinnerbooking 2020). Facebookissa Brewhousen keskiarvo on 4,6, 5 ollessa korkein arvostus ja arvion perustuessa 164 ihmisen mielipiteeseen (Facebook 2020). Tuotekehitysprosessia ajatellen asiakaskysely olisi ollut mahtava keino kerätä lisää tietoa Brewhousen asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja odotuksistaan. Asiakaskyselyn keinoin olisi saanut kootusti kerättyä asiakkaiden mielipiteitä siitä, mikä heidän mielestään Brewhousen ruoassa ja ruokalistassa on ollut onnistunutta ja mitä tulisi edelleen kehittää.

Yleisesti ottaen ravintola-alan yritysten välinen kilpailu on kovaa, sillä alan yrityksiä on suuri määrä suhteutettuna kysyntään. Oman toiminnan lisäksi on edun mukaista tarkastella myös kilpailijoiden toimintaa. Olemassa olevia kilpailijoita, heidän tuotteitaan ja hinnoitteluaan tarkastelemalla on mahdollista vertailla kilpailijoiden kilpailuetuja omiin verrattuna. Näin voidaan pohtia, mikä omassa toiminnassa on hyvää, mitä tulisi kehittää ja miten erottua kilpailijoista edukseen. Ydinkilpailijoiksi mielletään ne yritykset, jotka vastaavat samoihin asiakkaiden tarpeisiin, vastaavilla tuotteilla ja toimintavoilla. Ravintolan ydinkilpailijoita ovat siis muut ravintolat, jotka noudattavat samantyylistä liikeideaa ja tarjoavat vastaavia tuotteita.

Toimeksiantajan kilpailijoita tarkasteltiin SWOT-analyysin avulla, esimerkki tästä kuviossa 14. SWOT-analyysi on nelikenttäkartoitus, johon kirjataan ylös analysoitavan asian sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ja ympäristön uhat ja mahdollisuudet. SWOT on hyvin yksinkertainen ja helppokäyttöinen analyysikeino ja koettiin siksi sopivaksi kilpailijoiden suoraviivaiseen ja nopeaan, lähinnä arvioihin ja mielikuviin perustuvaan tarkasteluun. Kilpailijoiden tarkastelemisen kautta pyrittiin löytämään toimeksiantajayrityksen kilpailuetuja ja sitä millä tekijöillä kilpailijoista erotutaan – mitä tehdään mahdollisesti paremmin ja missä ehkä ollaan vielä

loudellisesti kannattava. Annosten täytyy myös olla valmistettavissa suuressa vo-lyymissa Brewhousen laite- ja henkilöstökapasiteetilla, niin, että ruoalle asetetut laatuvaatimukset täyttyvät.

Esimerkkimenun juuret ovat hyvin vahvasti Brewhousen edellisissä ruokalis-toissa, kesä- ja talvikauden 2019. Niiden pohjalta valikoituivat annokset, jotka on todettu hyväksi niin asiakkaiden kuin keittiöhenkilökunnan mielestä ja joihin saa myös muodostettua taloudellisen kannattavuuden nimissä riittävän katteen. An-nosten valinnassa otettiin huomioon myös keittiön esimiesten mielipiteet siitä, mitkä tuotteet heidän mielestään esimerkkilistalle kuuluisivat. Tässä vaiheessa luonnostelua alkuruoiksi valikoituivat etanat, lihatartar ja skagen. Pääruoista lis-talle pääsivät hampurilainen, fish & chips, kuha-annos, parmesaanikana ja vasi-kanleike. Jälkiruoat olivat suklaakakku ja brûlée.

Tuotekehitysprosessin luonnosteluvaihe on hyvin käytännönläheistä työtä. Tuot-teesta valmistetaan prototyyppi, jota testataan esimerkiksi asiakkaan, markki-noinnin, tuotannon ja jatkokehittelyn näkökulmista. Samalla mietitään alustavia tuotantomahdollisuuksia ja pohditaan, mikä on paras tapa ottaa uusi tuote tuo-tantoon. Tässä suunnittelun vaiheessa valituista annoksista alettiin työstämään annoskorteja. Annoskorteista muodostui näin ruoka-annoksien prototyypppejä, joiden kautta pystyi hahmottelemaan annosten ominaisuuksia. Annoskorteissa pystytiin suurilta osin hyödyntämään jo käytössä ollutta ja hyväksi todettua resep-tiikkaa, osittain sellaisenaan ja osittain itse jatkokehitettynä. Esimerkiksi Brew-housen listalla alusta asti ollut suklaakakku on tälläkin listalla alkuperäisellä re-septillään, mutta sai nyt kumppanikseen uudet lisäkkeet.

Ruokalistan kokonaisuutta työstäessä pyrittiin valitsemaan annosten pääraaka-aineille vaihtelevia valmistustapoja. Samoin itse pääraaka-aineisiin pyrittiin saa-maan riittävästi vaihtoehtoja. Lisäkkeitä valittaessa otettiin huomioon muut an-noksen osat ja raaka-aineet, jottei toistoa pääse syntymään. Ollakseen houkut-televa, täytyy annoksen olla gastronomisilta ominaisuuksiltaan kunnossa. Sen li-säksi, että se maistuu hyvältä, on sen näytettävä hyvältä ja sisällettävä erilaisia rakenteita ja värejä. Ruoan tuoksu on myös ruokaelämyksen olennainen osa. An-noksista pyrittiin luomaan maultaan tasapainoisia ja ulkonäöltään visuaalisesti miellyttäviä.

Annoskortteja laatiessa päätettiin annosten raaka-aineiden annospainot. Ruoka-annokseen käytettävä raaka-aineiden määrä on tiukasti sidoksissa kannattavuuteen yrityksen liikeidean mukaisesti. On löydettävä tasapaino sen välillä, mikä vastaa asiakkaiden odotuksia, mukailee yrityksen liikeideaa ja on kuitenkin yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Annospainot on syytä miettiä huolella ja myös kirjata annoskortteihin tarkasti, jotta, laskelmoidut kateprosentit saavutetaan ja niissä pysytään.

Annoskortteja laatiessa ja reseptiikkaa hioessa oli tärkeää pitää mielessä myös onnistuneet raaka-ainevalinnat. Brewhousen tapauksessa tavarantoimittajia ei kilpailuteta itse, vaan valitaan annettujen vaihtoehtojen joukosta, mitä raaka-aineita tilataan ja keneltä. Valituissa raaka-aineissa täytyy kohdata saatavuus ja hinta ja on hyvä miettiä myös, miten samoja raaka-aineita voisi käyttää, vaikka useaan eri annokseen. Ruokalistasuunnittelussa, kuten kaikissa muissakin ammattikeittiön toiminnoissa, tulee myös pyrkiä minimoimaan hävikki. Raaka-aineita valitessa yksi pohdittava asia on esivalmistusaste. Käsityö ja itsetekeminen ovat Brewhousen keittiötoiminnan arvoja ja korostuvat niin tekemisessä kuin tuotteessakin. Kaikkea ei kuitenkaan ole järkevä tehdä itse – on mietittävä mitkä tuotteet tehdään alusta alkaen itse ja mitkä ovat kannattavaa tilata muualta.

Käsityöasteen määrää pohtiessa ja esivalmistelun määrää tarkastellessa oli pidettävä mielessä myös se, että henkilökunnan työtuntien määrä pysyisi kohtuullisena. Keittiön työn tehokkuutta tarkastellaan tehojen kautta eli sen kuinka paljon myyntiä tulee yhtä työtuntia kohti. Esimerkiksi majoneesi tulee Brewhouseen valmiina ja se maustetaan itse, näin siitä saadaan kuitenkin tehtyä oma tuote. Kun ottaa huomioon sen, että tuotetta tehdään kerralla 10 – 30 kiloa ja valmismajoneesin laatu on koettu riittäväksi, ei sen itse alusta alkaen tekemisessä olisi mitään järkeä. Sen sijaan esimerkiksi suklaakakku, jonka menekki on huomattavasti maltillisempi, tehdään alusta alkaen itse.

Esimerkkimenun kokonaisuuden tarkastelu jatkui annoskortteja kootessa. Ruokalistasuunnittelun teoriaan palatessa huomattiin, että erityisruokavaliot olivat tähän asti jääneet suunnittelussa liian vähälle huomiolle. Kaikki Brewhousella käy-

tettävät maitotuotteet ovat laktoosittomia, joten laktoositonta ruokavaliota ei tarvinnut erikseen miettiä. Listaan pyrittiin löytämään vaihtoehtoja myös kasvisyöjille, vegaaneille, keliaakikoille ja maidottomille. Tässä vaiheessa esimerkkimenun alkuruokiin lisättiin ranskalaiset, pääruokiin salaatti ja jälkiruokavaihtoehdoksi jäätelöannos. Näin edellä mainittuja ruokavaloita noudattaville löytyisi listalta joko jotain valmiina tai listan annoksista olisi mahdollista muokata jotain sopivaa.

Normaalitilanteessa valittua reseptiikkaa testattaisiin ja jatkokehitettäisiin Brewhousen keittiössä, kunnes ohjeilla saadaan aikaan haluttu lopputulos. Eli haluttu määrä riittävän laadun mukaista ruokaa. Valitsevassa tilanteessa se ei valitettavasti ollut mahdollista, vaan pääpaino suunnittelussa olikin annoskorttien huolellisessa laatimisessa ja tuotteiden hinnoittelussa. Normaalisti annoskortit ja tuotteiden hinnoittelu tehdään Brewhouseessa toiminnanohjausjärjestelmä Restoluti-onilla. Annoksista koostettiin sen sijaan annoskortit Excel-pohjaan. Kaikista annoksiin tulevista komponenteista koostettiin alakortit kerralla valmistettavalle määrälle tuotetta. Valmiista alakorteista kävi sitten ilmi komponenttien annoskoko, ohjeella valmistuva annosmäärä ja annoksen muuttuvat kulut. Jokaisesta annoksesta tehtiin yläkortti, johon kootaan kaikki ruoka-annokseen tulevat komponentit ja näin siitä selviää kokonaisen ruoka-annoksen kustannukset. Annoskortteja tehdessä määriteltiin, kuinka paljon mitäkin esivalmistettavaa tuotetta valmistetaan kerralla. Valitut valmistusmäärät pohjautuivat arvioihin siitä, millainen menekki milläkin tuotteella tulee olemaan ja minkälaisissa erissä niitä kannattaisi valmistaa, niin kustannustehokkuuden kuin säilytyksenkin kannalta.

Tuotekehitysprosessin suunnitteluvaiheessa valitut ruoka-annokset hinnoiteltiin. Ollakseen kannattava on ruokalistan tuottojen oltava sen kuluja suuremmat. Ruoka-annokselle on siis saatava riittävä kate, jotta sen myyminen on kannattavaa. NoHo Partnersin määrittelemä tavoitekateprosentti ruokatuotteille on 70. Ruokatuotteille pyritään siis saamaan kateprosentti 70, tai sen yli. Erityisen tärkeää hinnoittelussa on, se että volyymituotteiden kateprosentti on kunnossa (Liikala 2020). Ravintola-alan hinnoittelumenetelmäksi on vakiintunut myyntikatemenetelmä, jossa tuotteen aiheuttamiin muuttuviin kuluihin lisätään tavoitemyyntikate ja arvonnlisävero (kuvio 15).

Tavoitemyyntihinta =

Tuotteen muuttuvat kulut iALV € + tavoitemyyntikate € + ALV €

KUVIO 15. Myyntikatemenetelmä (Miettinen & Santala 2003, 142, muokattu)

Ruoka-annoksia hinnoitellessa pyrittiin tähän samaan tavoitteeseen edellä kuvattua myyntikatemenetelmää käyttäen, painottaen erityisesti niitä tuotteita, joiden uskottiin saavuttavan suurin myynti. Sitten tarkasteltiin kateprosentilla 70 muodostunutta myyntihintaa ja arvioitiin sen sopivuutta Brewhousen yleiseen hintatasoon ja liikeideaan. Tuotteita hinnoiteltaessa lopullinen hintapäätös tulisikin tehdä hinnoittelulaskelmaan nojaten, mutta huomioiden mielikuvat, jotka yrityksellä on kilpailijoiden hinnoista, asiakaskunnasta ja sen maksukyvystä sekä tuotteen hinta-laatusuhteesta. Mitä korkeampi hinta, sen enemmän saadaan myyntikattetta – mutta jos myyntiä ei tule, ei synny katettakaan. On siis tärkeää onnistua löytämään sellainen hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja josta he tuntevat hyvää hinta-laatusuhdetta.

Tuotekehitysprosessin viimeistelyvaiheessa tuote on valmistettava tuotavaksi markkinoille. Suunnitteluprosessin viimeistelyvaiheessa annoskortit muokattiin lopullisiin muotoihinsa. Annoskorttien valmistusohjeet täydennettiin ja viimeisteltiin ja niiden raaka-aineiden määrät ja hinnat tarkistettiin. Annoskortteihin lisättiin myös erityisruokavalio- ja allergeenimerkinnot. Viimeistellystä annoskortista esimerkkinä on Stoutbrûleen annoskortti (liite 1). Annosten lopulliset hinnat päätettiin ja lopullinen esimerkkimenu (liite 2) koostettiin. Kehitystyön vaiheiden pohjalta koostettiin myös tuotekehitysopas (liite 3). Tuotekehitysopasta laadittaessa pyrittiin havaintojen ja kertyneen teoriaosaamisen valossa löytämään ohjenuoria ja edellytyksiä onnistuneeseen ja jatkuvaan tuotekehitystyöhön. Tuotekehityksen ja tuotteistamisen vaiheita tarkasteltiin laajasti ja niistä pyrittiin löytämään ne piirteet, jotka voidaan yhdistää niiden onnistumiseen.

Normaalissa tilanteessa, tuotekehitysprosessin tässä vaiheessa suunniteltaisiin ruokalistan käyttöönotto ja sen myötä myös tuotantoon liittyvät seikat, kuten esimerkiksi raaka-ainetilaukset. Ennen uuden ruokalistan käyttöön ottamista tulee henkilökunta luonnollisesti perehdyttää sen sisältöön ja valmistamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaisi koko henkilökunnan palaveria, jossa keittiöhenkilökunta

valmistaa uudet annokset ja ne käydään ja maistellaan sitten läpi koko henkilökunnan voimin. Parannusehdotuksia- ja ideoita otetaan edelleen vastaan ja kirjataan ylös. Viimeistään uuden ruokalistan koenoston yhteydessä keittiössä tehtäisiin päätökset, miten ja miltä tarjoiluastialta mikäkin annos tarjoillaan. Samoin se, mihin ja miten uuden ruokalistan raaka-aineet säilytetään keittiössä, jotta annosten esille laitto olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Lopullisen tuotteen laadun kannalta on tärkeää, että esille laitto suunnitellaan hyvin ja että se tapahtuu sujuvasti.

Uuden listan tultua käyttöön, sen myyntiä ja kuluja seurattaisiin ja arvioitaisiin, erityisesti toteutunutta myyntikatetta. Reseptiikkaan tehtäisiin korjauksia, jos sellaiselle osoittautuisi tarve. Myynnin seuraamisen lisäksi seurattaisiin myös asiakaspalautteita, joiden valossa tarkasteltaisiin listan onnistumista ja mahdollisia kehityskohtia. Tuotteiden jatkokehityksen kannalta syntyneet havainnot, parannusehdotukset ja mahdolliset uudet ideat olisi kannattavaa kirjata kaikki ylös tulevaa varten.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli kehittää tuotekehitystyötä toimeksiantajayrityksessä. Ravintola-alalla vallitsee kova kilpailu: tuotteiden tarjoajia on paljon, mutta ostajia tarjontaan nähden vähän. Lisäksi ravintola-ala on juuri nyt väistämättömän muutoksen alla, ravintolat saavat jälleen pian avata ovensa, mutta normaaliin toimintaan on vielä matkaa – tai ehkä meille kehittyy täysin uusi normaali. Kilpailukyvyyn säilyttääkseen ravintoloilla on yhä suurempi syy tarkkailla ja kehittää tuotteitaan ja tuotevalikoimaansa jatkuvalla syötöllä. Työssä kuvaillaan ruokalistasuunnittelun teorialähtöinen kehitystyö, jonka tuloksina syntyivät 14 annoksen esimerkkimenu ja kehitystyön vaiheiden pohjalta tuotekehitysopas.

Esimerkkimenu suunniteltiin kesää 2020 ajatellen ja siitä pyrittiin muodostamaan toimeksiantajan liikeideaan sopiva, riittävästi vaihtoehtoja ja variaatiota sisältävä ja kustannustehokas eli käytännössä toteutuskelpoinen. Ruokalistasuunnittelu-prosessin ja tuotekehityksen ja tuotteistamisen laajan teoreettisen tarkastelun jälkeen havainnoista koostettiin tuotekehitysopas. Tuotekehitysopasta laadittaessa pyrittiin havaintojen ja kertyneen teoriaosaamisen valossa löytämään ohjenuoria ja edellytyksiä onnistuneeseen ja jatkuvaan tuotekehitystyöhön. Tuotekehityksen ja tuotteistamisen vaiheista pyrittiin löytämään juuri ne piirteet, jotka voidaan yhdistää niiden onnistumiseen.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan pyrittiin löytämään vastausta siihen, mistä tekijöistä lopulta muodostuu onnistunut ruokalista – ja mitkä ovat ne tekijät, jotka tekevät siitä onnistuneen. Tuotekehitysoppaaseen pyrittiin yhdistämään kaikki kerrytetty tieto ja luomaan sen pohjalta opas tulevaisuutta varten. Siihen tavoiteltiin lopputulosta, joka olisi informatiivinen, selkeä ja helppolukuinen, ja samalla tiivis ja visuaalinen. Tiivis siksi, että siitä kävisi ilmi olennainen nopealla selauksella – ravintolatyö on hektistä ja paksut ohjevihkoset jäävät helposti hyllyn päälle keräämään pölyä. Tähän mennessä tuotekehitys Brewhousessa ei ole ollut systemaattista tai noudattanut aina samaa prosessia. Tätä ajatellen tuotekehitysoppaassa pyritään esittelemään pohja, jonka mukaan toteuttaa sitä systemaattisesti tulevaisuudessa.

Syntynyt esimerkkimenu ei tule käyttöön sellaisenaan, joten sen kannattavuutta voi arvioida vain hinnoittelussa syntyneiden katteiden ja oletusarvon perusteella. Myyntikatteiden puolesta valmistunut lista on kunnossa ja toimeksiantajan lähihistoriaan peilaten, on kaikki syy olettaa, että se olisi myös myyvä. Esimerkkimenusta huokuu liikeidean mukainen rohkeus, ronskius ja omaleimaisuus, oluen läsnäoloa unohtamatta. Vaihtoehtoja pyrittiin luomaan mahdollisimman monipuolisesti, mutta suppeaan listaan niitä ei kuitenkaan saa määräänsä enempää. Uskon kuitenkin, että sieltä joko löytyisi jotain tai olisi muokattavissa jotain useimmille asiakkaille.

Kehitystyöhön liittyneen perusteellisen tarkastelun tuloksena voi sanoa, että ruokalistasuunnittelu Pyyntikin Brewhousessa on ollut viimeisen vuoden varsin onnistunutta niin asiakastyytyvyyden kuin kannattavuudenkin osalta. Tätä havaintoa tukevat niin toteutuneet myyntikateprosentit, myynnin volyymi kuin asiakailta saatu palautekin. Ruokalistasuunnittelu on monialainen ja lähes lukemattoman monen osatekijän kokonaisuus, aivan oma tieteenlajinsa. Onnistuneessa ruokalistassa yhdistyy monta osatekijää ja ne kaikki juuri toisilleen sopivissa suhteissa – esimerkiksi laadukkaat, oikein valitut raaka-aineet, onnistuneet annoskokonaisuudet, huolella suunnitellut ja sittemmin toteutuneet myyntikatteet, asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja ammattitaitoinen ruoanvalmistus.

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muovautuvat kuitenkin jatkuvasti samalla kun heidän tietoisuutensa lisääntyy. Tätä ajatellen on tärkeää, että tuotteiden kanssa pysytään ajan hermolla ja että tuotekehitys on tehokasta ja jatkuvaa. Saavutetusta laadusta täytyy pitää kiinni ja asiakkaiden odotuksiin täytyy osata vastata tulevaisuudessakin. Tähän mennessä tuotekehitys on ollut Brewhousessa varsin onnistunutta, varsinkin ruokatuotteen osalta. Parannukseen on kuitenkin selkeästi varaa ja tämän työn myötä paljastuikin selkeä kehityskohde. Kuten sanottu, tähän mennessä tuotekehitys ei ole ollut systemaattista; siihen ei ole ollut vakiinnutunutta prosessia. Suosittelisin, että tuotekehityksensä tehostamiseksi, toimeksiantaja vakiinnuttaisi itselleen tuotekehityksen prosessin ja alkaisi dokumentoidaan sen kaikkia vaiheita. Järjestelmällisesti toteutettu tuotekehitystoiminta mahdollistaa tuotekehitysprosessien kehittämisen edelleen, kun sovittuja

toimintatapoja muutetaan kokemuksen perusteella. Tuotekehitysprosessien aktiivisen dokumentoinnin myötä on myös mahdollista osaltaan tehdä yrityksen hiljaisesta tiedosta näkyvää, yhteistä pääomaa.

Työhön on kerätty laaja teoriatausta ja sitä työstettäessä on käsitelty suuri määrä oikeellista, tarkkaa tietoa toimeksiantajayrityksestä. Työn kehitystyön vaiheita ja sen etenemistä kuitenkin määrittivät voimakkaasti omat kokemukseni ja havainnointi toimeksiantajayrityksen toiminnasta. Tämä tulee ottaa huomioon työn luotettavuutta ajatellessa. Toisaalta omakohtainen kokemus mahdollistaa laajemman ja syvemmän tarkastelun, mutta toisaalta voi vaikuttaa tarkastelun objektiivisyyteen. Paikkaan, jossa välillä tuntuu viettävän enemmän aikaa kuin kotonaan, työkavereiden kanssa, joita tapaa enemmän kuin omaa perhettään, muodostaa kuitenkin omanlaisensa siteen. Olen pyrkinyt tarkastelemaan asioita mahdollisimman objektiivisesti ja löytämään havainnoilleni perusteita esimerkiksi kirjallisesta tiedosta, mutta joku, jolle paikka olisi ennestään tuntematon olisi saattanut tehdä erilaisia havaintoja ja taas tulla hieman eriäviin lopputuloksiin. Työn validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellessa on huomion arvoista myös, se että työ ei pidä sisällään mitään varsinaista tutkimusta. Työn pohjalta syntyneet johtopäätökset eivät näin ole tutkittua tietoa, vaan perusteltuja havaintoja ja näkemyksiä.

Kokonaisuudessaan tämä työ opetti minulle paljon. Sen tekeminen oli haastavaa, varsinkin sillä aikajänteellä, jossa se loppujen lopuksi muodostui. Työn tekeminen oli kuitenkin palkitsevaa ja opetti minulle paljon uusia asioita ja myös paljon uutta jo valmiiksi tutuista asioista. Opin suunnattomasti uutta tuotekehityksestä ja varsinkin ruokalistasuunnittelusta ja yhtä aikaa syvensin yhä tietouttani Pyynikin Brewhousesta, jonka luulin tuntevani jo varsin hyvin. Ennen työn tekemistä, en ollut koskaan tullut ajatelleeksi kuinka tärkeä ja laaja osa ravintolan toimintaa ruokalistasuunnittelu oikein on ja kuinka laajalle sen onnistuminen tosiasiassa vaikuttaa. Löysinkin samalla aivan uudenlaista kunnioitusta hyviä ruokalistasuunnittelijoita kohtaan, kuten esimerkiksi Brewhousen keittiöpäällikköä.

Tarkastellessani toimeksiantajan viime kesän ruokamyyntiä, tulin huomanneeksi, että jälkiruokia myydään kaikkiin ruokatuotteisiin suhteutettuna aika vähän. Kesäkauden 2019 pääruoka-asiakkaista vain noin vajaa 7 % otti myös jälkiruoan. Kehittämisehdotukseni toimeksiantajalle onkin tuotekehityksen ja myös myynnin

lisäämisen nimissä jälkiruokien myynnin kehittäminen. Jälkiruokien tuotekehitystä voisi jatkaa entistä asiakaslähtöisemmin ja pyrkiä tarkemmin toteuttamaan asiakkaiden toiveita ja odotuksia niiden osalta. Suositteaisin sekä jälkiruokien osalta että ihan ravintolan yleisen toiminnan kannalta, lisäämään asiakasymmärrystä esimerkiksi asiakaskyselyn keinoin.

Asiakasymmärryksen lisääminen tehostaisi vielä osaltaan ravintolan ruokalistasuunnittelua ja tarjoaisi tärkeää tietoa tulevaisuuden tuotekehitystä ajatellen. Toinen kehitysehdotukseni toimeksiantajalle on ruoan ravitsemukselliseen laatuun perehtyminen ja mahdollisesti tuotekehityksen nimissä ravitsemuksellisuuden tarkastelu ruokalistoja suunnitellessa. Ehdottaisin myös keittiössä käytössä olevan reseptiikan kehittämistä siltä osin, että niiden valmistusohjeet tarkennettaisiin niin, että niissä ei ole tulkinnanvaraa vaan valmistus tapahtuisi aina samalla tavalla – valmistajasta riippumatta. Näin tekemällä ja annospainoja vielä tarkemmin noudattamalla, saataisiin yrityksen kannattavuutta kehitettyä yhä paremmaksi.

Työn valossa korostaisin myös perehdytyksen merkitystä, varsinkin uuden ruokalistan käyttöönotossa. Uuden ruokalistan saloihin hyvin perehdytetty keittiöhenkilökunta luo laadukkaita ja tasalaatuisia annoksia. Hyvä tuotetuntemus myös helpottaa esimerkiksi erityisruokavaliota noudattavien asiakkaiden palvelemista. Vastaavasti ruokalistan tuotteisiin ja niiden sisältöihin hyvin perehtynyt salihenkilökunta osaa vastata asiakkaiden kysymyksiin ja tarkennuksiin ruokatuotteiden sisällöstä – ja asiakkaat kokevat tulleet hyvin palvelluiksi.

Kerätessäni työn teorian materiaalia tein havainnon, että ruokalistasuunnittelusta ja tuotekehityksestä on yllättävän vähän kirjoitettua materiaalia, etenkin kirjoja. Ja monet olemassa olevista teoksista alkavat jo olla varsin ikääntyneitä. Itse pidän molempia aiheita hyvinkin mielenkiintoisina ja toivon, että molemmista aiheista kirjoitetaan ja tehdään tutkimuksia enemmän tulevaisuudessa. Kaikkien koin työn onnistuneen hyvin. Olen itse lopputulokseen tyytyväinen, vaikka löydänkin siitä edelleen korjattavia asioita. Eräs onnistuneen tuotekehityksen piirteistä on se, että prosessi osataan myös lopettaa ajoissa. Perfektionistina tämän työn prosessin lopettaminen tuntui loputtomalta, koska joka kerta työn avatessa löysi siitä jotain korjattavaa tai lisättävää.

Opin työtä tehdessäni taas uusia asioita myös itsestäni, samoin kuin muistin joi-takin, jotka olivat jääneet vähemmälle huomiolle. Tein tätä työtä ravintolan ollessa koronapandemian takia kiinni ja ollessani itse lomautettuna. Työn tekeminen ja sen myötä ravintola-alan tarkastelu, sai minut entistä enemmän odottamaan sitä päivää, kun ravintola taas aukeaa ja työt pääsevät jatkumaan. Ravintola-ala on kokonaisuudessaan nyt kovan paineen alla ja tulevaisuus tuntuu epävarmalta. Työn myötä muistin taas asioita, joista pidän erityisesti tässä alassa, miksi se on se minun juttuni ja miksi tästäkin tilanteesta vielä selvittää – rakkaudesta lajiin.

Pyynikin Brewhousen alkuvuoden 2020 ruokamyynti, tammikuusta maaliskuun alkupuolelle, oli edellisvuotta huomattavasti suurempi, joten odotusarvo kesälle 2020 oli kova. Koronan vaikutus tulee olemaan kiistaton ja vaikuttamaan tuleviin asiakasmääriin, kun ravintola taas avaa ovensa. Epidemiatilanteen rauhoituttua ja ravintolatoiminnan taas palattua normaalimpaan – tai löydettyä uuden normaalin, on kuitenkin syytä odottaa suuria asiakasmääriä.

LÄHTEET

Ahonen, A., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. painos. Helsinki: Restamark Oy.

Arffman, S. 2018. Keittiön esimies – Milloin olet viimeksi uudistanut ruokalistaasi? Julkaistu 17.8.2018. Luettu 18.4.2020. <https://www.jamix.fi/keittion-esimies-milloin-olet-viimeksi-uudistanut-ruokalistaasi/>

Dinnerbooking. 2020. Pyynikin Brewhouse. Luettu 12.5.2020. <https://dinnerbooking.com/fi/fi-FI/r1457/pyynikin-brewhouse>

Drysdale, J.A. & Adams Galipeau, J. 2008. Profitable Menu Planning. 4. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Eskola, J. 2017. Tuotekehitysprosessin kehittäminen konsulttialan palveluita tuottavassa yrityksessä. Teknologiaosaamisen johtaminen. Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Facebook. 2020. Pyynikin Brewhouse. Arvostelut. Luettu 12.5.2020. https://www.facebook.com/pg/pyynikinbrewhouse/reviews/?ref=page_internal

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. 1. painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Kamk.fi. n.d. Tuotteistaminen. n.d. Luettu 21.4.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen>

Kespro. 2017. Kespron Ravintolailmiöt 2018. Tutkimus. Luettu 8.5.2020. https://assets.ctfassets.net/yqsam7930hsq/1le6FLCHLm8CgQGwuaU-YUO/5f88afdc19ce51e165ee4d530f4f495/KESPRO_ravintolailmiot_2018_FI-NAL.pdf

Kivistö, C. 2017. Kilpailija-analyysi uudelle digitaaliselle palvelumallille – Case: Henkilöstöpalveluyritys X. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokalapalvelut työnä. 4. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lehtinen, M., Peltonen, H & Talvinen, P. 2003. Mestarikokin käsikirja. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lehtinen, M., Peltonen, H & Taurén, P. 2011. Ruoanvalmistuksen käsikirja. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Liikala, J. Pyynikin Brewhousen keittiöpäällikkö. 2020. Haastattelu 5.5.2020. Haastattelija Suntioinen, M. Tampere.

McVety, P.J., Ware B.J & Lévesque, C. 2001. Fundamentals of Menu Planning. 2. painos. United States of America: John Wiley & Sons.

Mertanen, E. 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Miettinen, P & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät – Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäkinen, P. 2019a. Tuplavoitto pizzalla! – Paras Tamperelainen Ravintola 2019 top 30, olkaa hyvät. Julkaistu 4.6.2019. Luettu 9.5.2020. <https://www.tampere-lainen.fi/paikalliset/1383833>

Mäkinen, P. 2019b. "Nyt on voittajaolo!" – Paras Tamperelainen Olutravintola 2019, katso top 20! Julkaistu 2.7.2019. Luettu 9.5.2020. <https://www.tampere-lainen.fi/paikalliset/1288459>

NoHo Partners. 2020. Strategia. n.d. Luettu 9.5.2020. <https://www.noho.fi/konserni/strategia/>

Ojakoski, K., Moilanen T. & Ritakoski J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Sanoma Pro Oy. E-kirja. Ladattu 19.5.2020.

Pyynikin Brewhouse. n.d.a. Intohimosta olueen ja rohkeaan ruokaan. n.d. Luettu 9.5.2020. <https://www.pyynikinbrewhouse.fi/>

Pyynikin Brewhouse. n.d.b. Ohjattu oluttasting. n.d. Luettu 18.5.2020. <https://www.pyynikinbrewhouse.fi/uploads/2020/01/204d0c9a-pbr-ohjattu-oluttasting-251119-et.pdf>

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ravitsemusterapeuttien yhdistys ry. 2009. Erityisruokavaliot – opas ammattilaisille. 7. painos. Vammala: Dieettimedia Oy.

Ranto, L. 2016. Markkina-analyysi – Pii Poo Oy. Liiketoiminta ja kulttuuri. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Riihikoski, J. 2008. Tietojärjestelmät ammattikeittiössä. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Ruokavirasto. 2019. Alkuperämaa. n.d. Luettu 19.5.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/henkilöasiakkaat/tietoa-elintarvikkeista/pakkausmerkinnat/alkuperamaa/>

Selander, K & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalla. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Suominen, M. 2000. Ruokalistasuunnittelun opas. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Talvitie, T. 2014. Ravitsemuslaadulla vastuullisuutta ruokapalveluihin – Tuotannonohjausjärjestelmien käyttö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitasaari, A. 2006. Ravintolaruokien historiaa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys – Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

LIITTEET

Liite 1. Esimerkkiannoskortti

Yläkortti / TUOTE:										Brûlée																			
Laatija:										Päiväys:										Tuote nro:									
OP	YKS.	OH	PH%	RAAKA-AINEET			KP	KH	YHT. €	Mise en place: Brûléeet ovat esivalmistettuina kallan kylmävetolaatikossa.																			
0,197	kg	3,59		Brûlée			0,197	3,59	0,71																				
0,015	kg	3,93		Ruokosokeri			0,015	3,93	0,06																				
0,008	kg	12,50		Mansikka			0,008	12,50	0,10																				
0,010	kg	27,00		Marjarasia			0,010	27,00	0,27																				
										Tuotteen viimeistely ja kokoaminen: Ripottele sokeri brûlleen pinnalle tasaisesti ja karistele pois ylimääräiset, ruskista töhöllä. Koristele marjoilla.																			
										Huomioon otettavat tekijät: allergeenit: gluteenia sisältävät viljat (ohra), maitotuotteet, munatuotteet, E202 (säilöntäaine), E330 (happamuudensäätöaine)																			
										Esillelaitto: Lisää tähän kuva valmiista annoksesta																			
KUSTANNUSLASKELMA / ANNOS																													
Verollinen raaka-ainehinta					1,30																								
poistetaan ALV 14 %					0,16																								
Veroton raaka-ainehinta					1,14																								
Tavoitekatte %					83,8																								
Tavoitekatte €																													
Veroton myyntihinta					7,01																								
lisätään ALV 14 %					0,98																								
RUOKALISTAHINTA					8,00																								

PYNNIKIN BREWHOUSE

ALKURUOKSI TAI PIENEN MÄKKÄÄN

Lihan Ystävän Tartar (L, G pyynnösti)

13 €

Eurooppalaiseen tyyliin sekoitettu raakalihapinvi tarjoilan keinaisen, paahdetun maalisienran, salatin, rasteetun parmesaanin, pikkeikurkkujen, punaspullillockeen ja ryytsimppin kera.

Erinat Talon Tapaan (L, G pyynnösti)

6 kpl 12 €

Shisevä pannullinen valkosipulivoilla maustettuja etanoia leivän kanssa tarjoiltuna. Eia täysillä ja iisää päälle juusto + 2 €, vaihtoehtona gorgonzola tai parmesaan.

Toast Skägen (L)

14€

Saaristolaisleipää, katkarapuskägenä, salattia, punaspullillocketta, pikkeikurkkuja, kirsiikkatomattia ja vinaigretta

Ranel (L, G)

4 €

Rapet ranskaiset remouladen kera. Tuunaa parmesaanilla + 2 €!

Leipäkorit (L)

4 €

Talon leipää tuorejuustoleiviteen kera.

PÄÄRUOKAT

Malainen Turkakerhku eli Fish&Chips (L)

20€

Olutakinalla panerovina friterattua burkaa, mallastinietikkaa sekä rapeta rangia grillatun suolastrunnan ja remouladen kera tarjottuna.

Pannin Poiken Parmesaanikana (L)

22€

Rapeta parmesaanleivettyä kananmuna, tagliatella sekä harrmitävän mausteista marinara kastiketta.

Winkari (L)

28 €

Rapetksi paistettu, aitoon tyyliin vasikasta valmistettu rteeninietke tarjoillaan kera perunamunusin, pikkeikurkkujen, suolastrunnan ja anjovis-kaprisvoin.

Pannin Boögo (L, G pyynnösti)

18 €

Panninen, jonka välissä löytyy romkagan euneljänneksestä valmistettu 160g pihvi, paahdetua pekona, valkosipulimajoneesia, fissesalaattia, ohessa haudutettua sipula, blendattua tomatia, Myrtteen suolakurkkua ja kypsytettyä cheddaria sekä rangia kylläisänä. Tuunaa vielä sinholmajunsiolla + 2€! Pihvi meidunna ellei tosin toivota.

Siirrolapututun Sabatti (L, G, VE pyynnösti)

13€

Aamos seosnän salaattia, pikkeikurkkuja, kirsiikkatomattia, mansikoita, punaspullillocketta, viinirypäleitä ja talon vinaigretta. Tarjoillaan maalisienran ja tuorejuustoleiviteen kanssa. Tuunaa kanalla + 5 €, leipäjunsiolla + 5 €!

Koskenrannan Kihua (L, G)

26€

Kesäinen kala-amos sisäillä paistettuna kihua, voissa paistettuja varhaipertunotta, kauden kasviksia sekä voivalkorinvikastiketta.

IÄKKÄRT

Tammelan Tahmea (L, G pyynnösti)

8€

Kunna, väinällä pähkinäisellä sydämeillä oleva suklaakakku, appelsiinimillockeen sekä vaniljajäätelön kera tarjottuna. Paistetaan ilauksesta!

Mallastajan Stoutnälce (L, G)

8€

Alerian krunnuksi sopii hierosui tässä ohella muuttetu perinteinen crème brûlée.

Jäätelöamos (L, G)

7€

Yälise kaksi pailloa sekä kastike!

Jäätelöamut:

- vaniila
- suklaa
- mangosorbeetti
- Pappan Vaniljasout, itäällä tehty!

Kastikkeet:

- suolaoffice
- maajamelha
- appelsiinimillocke

NoHo

NORDIC HOSPITALITY PARTNERS

Missio:
Luoda uusia kiinnostavia ravintoloita ja konsepteja kaikille kohderyhmille.

Arvot:
Toimintaa ja päätöksiä ohjaavat yrittäjyys, ihmiset, laatu, kannattavuus ja vastuullisuus. (Noho Partners 2020.)



Tuotekehitysopas

Pyynikin Brewhouse

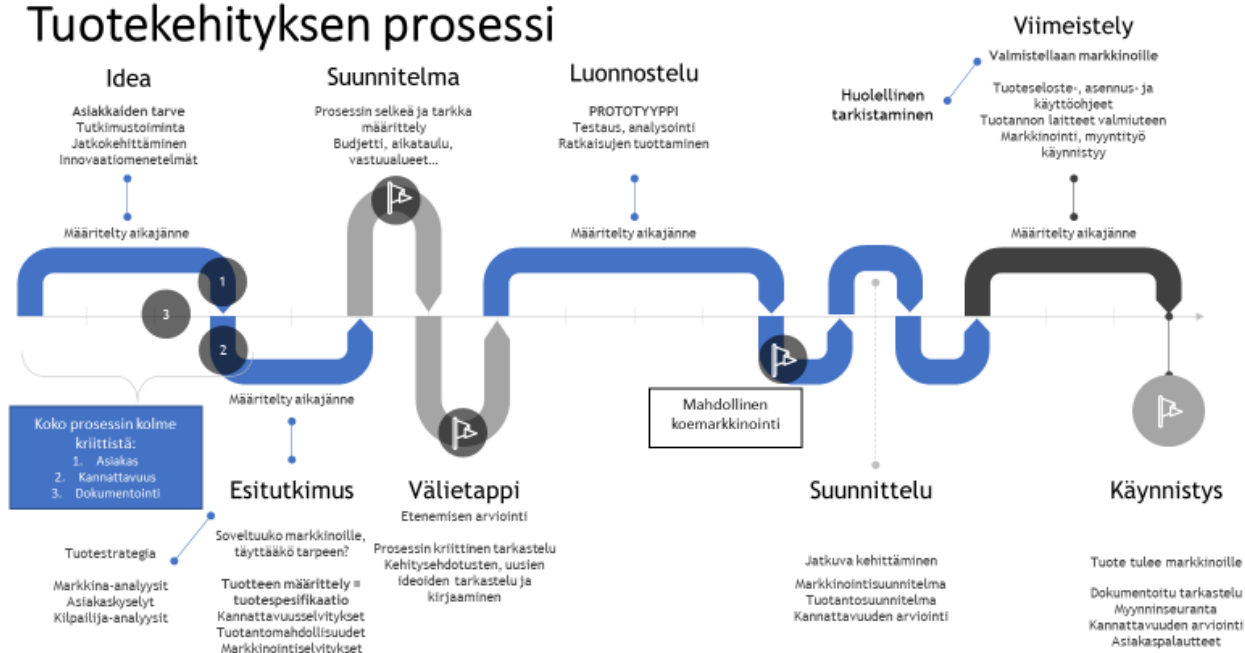
"Tuotekehityksen tulee löytää mahdollisuuksien avaruudesta sellainen kokonaisuus, joka optimaalisella tavalla tyydyttää asiakkaan tarpeet ja on tuotantokustannuksiltaan siedettävä." (Hietikko 2008, 27).



Missio:
Monipuolisten ja laadukkaiden ravintolapalveluiden tuottaminen.

Arvot:
Käsityö, aidot ja laadukkaat raaka-aineet, paikallisuus, ammattitaito.

Tuotekehityksen prosessi



(jatkuu)

Tuotekehitys tiivistettynä:

Toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää uusi tai parannettu tuote. Onnistunut tuotekehitystoiminta on yrityksen menestymisen yksi keskeisimmistä edellytyksistä. Ollakseen onnistunutta, sen täytyy olla jatkuvaa. Tavoitteena on kehittää nopeasti ja taloudellisesti uusia asiakkaiden tarpeet tyydyttäviä ja kilpailukykyisiä tuotteita markkinoiden nykytilanne huomioiden. Tuotekehitystoiminnan tulee olla yhteistyökykyinen kaikkien yrityksen toimintojen kanssa. Sen täytyy pohjautua olemassa olevaan osaamiseen.

Tuotekehityksen ajava voima on aina **asiakkaan tarve**. Tarve voidaan tyydyttää monella tavalla, siksi tuotekehityksen ongelmaan ei ole koskaan olemassa vain yhtä ratkaisua.

Arvioidaan tuotekehityksen prosessin lähtötilanne:

Onko markkinoista, asiakkaista ja heidän tarpeistaan riittävästi tietoa?

- asiakasymmärryksen lisääminen asiakaskyselyn avulla
- asiakaspalautteiden läpikäyminen
- kilpailijoiden tarkastelu
- markkinatutkimus
- omien kilpailualueiden kartoittaminen

Tuotekehitykseen osallistuvien henkilöiden osaaminen ja asiantuntemus ovat kaiken perustana. Hyvät tulokset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tuotekehityksessä on hedelmällistä edistää avointa ja kehitysmuotoista ilmapiiriä.

Asiakkaiden ja henkilöstön merkitys on avainasemassa, he ovat ideoijia ja osaajia.

Systemaattinen tapa toimia helpottaa hallitsemaan tuotekehitystä, siten on helpompaa ennakoita tuloksia.

Edellyttää onnistuakseen innovatiivista ympäristöä ja yksilöitä.

Tuotekehitys voi olla myös jo markkinoilla olevan tuotteen parantelua, asiakkaan tarpeisiin perustuen.

Innovaatiotoiminta tuotekehityksen tueksi

Tuotekehitystoiminnassa luovalla työllä ja luovuudella on suuri merkitys. Luova ongelmanratkaisu yhdistää tietoja ja asioita niin, että tulos on tekijälleen uusi.

- Edellyttää luovia ajattelutapoja ja asenteita, luovuutta edistävää ilmapiiriä.

Ryhmän luova ajattelu on tärkeä yritystoiminnan kehitysvoima. Ryhmässä sen jäsenet täydentävät omalla osaamisellaan toinen toisiaan.

Ryhmän luovuutta tuetaan seuraavasti:

- Perusfilosofia lähtee yritysjohtajien tuesta
- Osallistava johtamistapa
- Jäsenien erilaisuus ymmärretään, yhteistyökykyä ylläpidetään
- Ryhmällä on yhteinen päämäärä
 - Yhteiset arvot ja missio
- Ylläpidetään hyvää ilmapiiriä
 - Toiminnassa säilyä leikkimielisyys ja luova hulluus
- Luovuuteen kannustetaan ja epäonnistumiset hyväksytään ja niistä opitaan

Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat tai joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja.

Esimerkkejä luovuuden työkaluista:

Aivoriihi

- Tarkoituksena saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita
- Eriarvoisten ideojen väheneminen - kaikki ideat tulisivat esille

Miellekartta

- Auttaa hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia assosiaatioiden avulla
- Yleensä ideoijan henkilökohtainen työkalu

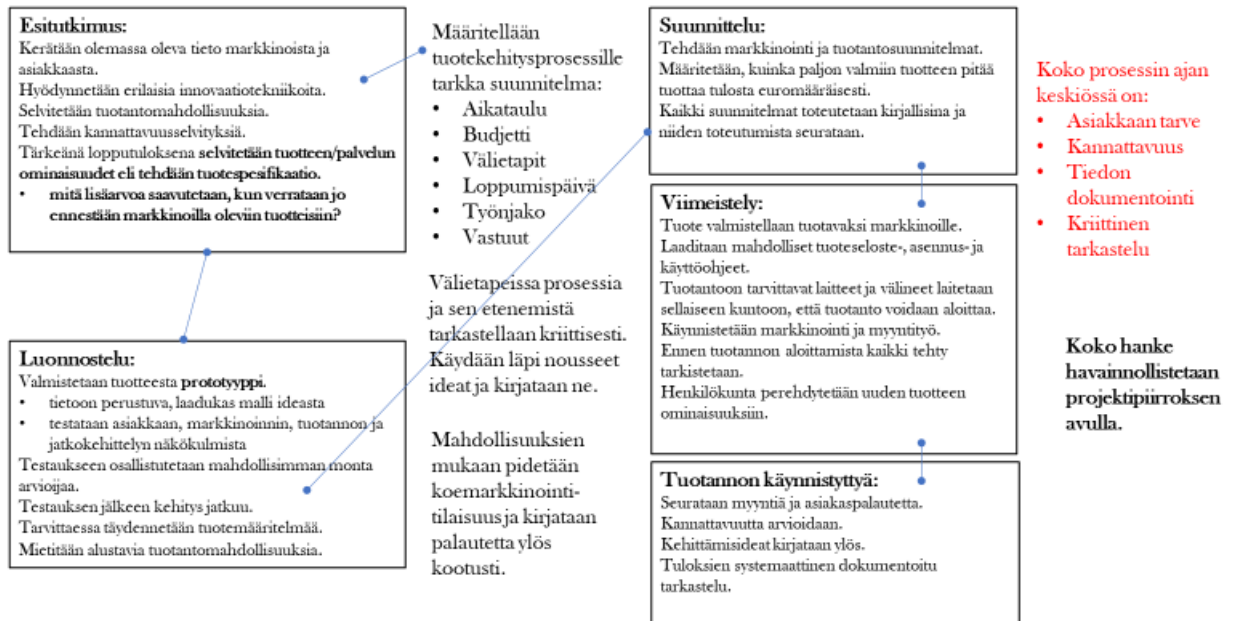
Tuumatalkoot

- Omaan ratkaisuun eteenä yksin, yhdessä parin kanssa tai osana ryhmää
- Esitetään perusteluja vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi

Käsittekartta

- Graafinen tiedonvälitysmenetelmä
- Käytetään tietyn aihepiirin tietorakenteen kuvaamiseen

Ohjenuora tuotekehitysprosessin vaiheisiin:



Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on tuotekehittelyä, jossa useimmiten taustalla on asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma.

Tuotteistamista voi kuvata tarkoittamaan palvelun tai hyödykkeen ominaisuuksien ja käyttötarkoituksen määrittelyä

- tarkoituksena voi olla myös olemassa olevan palvelun tai hyödykkeen paketoiminen siten, että sen sisältö, hinta ja käyttöehdot määritellään.

Tuotteenmuodostamisessa huomioidaan yksiselitteisyys, vertailukelpoisuus ja asiakaslähtöisyys

- muodostamisperusteita ovat palvelun tarkoitus ja kohderyhmä, laajuus, vaativuus, toteutustapa ja palvelutarve.

Tarkoituksena oman tuotteen koostumuksen täydellinen hallinta ja asiakkaalle tarjottavien hyötyjen maksimoiminen.

Ominaisuuksien ja asiakastarpeen perusteella sama tuote voidaan versioida useisiin erilaisiin käyttötilanteisiin sopivaksi.

Hyvin tuotteistettu tuote on asiakkaalle helppo ostaa ja yritykselle helppo myydä.



**Tähän listaan
tulisi perehtyä ja
palata jokaisessa
tuotekehityksen
vaiheessa**



Kun kehitysprosessi aloitetaan dokumentoimaan, saadaan ymmärrys siitä, mitä prosessin aikana oikeasti tehdään ja prosessin tarkastelu helpottuu. Prosessin mahdolliset puutteet ja kehityskohdat on näin helpompi havaita.

Kehitystyön aikana todellisia tapahtumia vertaillaan prosessisuunnitelmaan. Huolellinen dokumentointi ja vertailu suunnitelman ja prosessin välillä luo pohjaa prosessin kehittämiseksi.

Järjestelmällinen tuotekehitystoiminta mahdollistaa tuotekehitysprosessin kehittämisen muuttamalla sovittuja toimintatapoja kokemuksen perusteella.

Oppaan koostamiseen käytetyt lähteet:

Ja samalla suositeltavaa luettavaa aiheesta!

Eskola, J. 2017. Tuotekehitysprosessin kehittäminen konsulttialan palveluita tuottavassa yrityksessä. Teknologiaosaamisen johtaminen.

Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyritys Pohjantähti Polestar Ltd.

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos M. & Lehtinen M. 1994. Tuotekehitys - Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.